

## Bacheloroppgave i Reiseliv og Relasjonsledelse, våren 2011

*”Hvilke faktorer betyr noe for konkurranseevne ved spa resorts?”*

- En komparativ casestudie av to norske bedrifter.



Kandidatnummer:

979490

979903

36022153

*”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelse ved markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”*

# Sammendrag

Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen

Studie: Reiseliv og Relasjonsledelse

Årskull: 2008 – 2011

Innleveringsdato: 10. Juni 2011

Veileder: Arvid Flagestad

Helse og velvære har kommet mer i fokus de senere årene som har medført at stadig flere spa bedrifter har blitt etablert. Vi har derfor valgt en problemstilling og utarbeidet fem hypoteser som skal gå nærmere inn på en destinasjons evne til konkurransekraft. Oppgaven skal belyse ulike faktorer som kan ha noe å si for et områdes konkurranseevne. For å gjennomføre dette består forskningsstrategien av komparativt casesdesign. Vi skal sammenlikne to spa resorts og få frem informantenes erfaringer og holdninger. I datainnsamlingen har vi benyttet oss av kvalitative dybdeintervjuer for å få mest mulig informasjon om emnet. Det teoretiske utgangspunktet er knyttet til en destinasjons konkurransekraft og dyktighet. Vi ønsker likevel å påpeke at resultatene ikke kan generaliseres, men kan være en indikator på hvilke områder som er viktige å ta hensyn til når man skal oppnå økt eller sterkere konkurransekraft. Bedriftene vi har valgt og undersøke er Quality Spa & Resort Norefjell og Quality Spa & Resort Holmsbu. Analysen har vist klare likheter og ulikheter hvor fire av fem hypoteser støttes. I konklusjonen kom vi frem til at samarbeid og organisering, tilgjengelighet, differensiering og kvalitetssikring påvirker konkurranseevnen, og at det er opp til hvert resort hvordan det blir håndtert. Dataen tilsier derimot at produktutvikling ikke skyldes konkurranse i markedet.

## Forord

*Denne oppgaven symboliserer vår avsluttende bachelorgrad i reiseliv og relasjonsledelse. Vi syntes temaet helse og velvære har vært svært interessant helt fra vi ble introdusert for denne typen turisme i faget reiselivstrenger med Arvid Flagestad som foreleser. Temaet er svært relevant forhold til vår utdannelse og vi har fått benytte oss av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom utdanningen og satt den ut i praksis. Det er med vemodighet at vi nå skal takke for oss som studenter og begynne på et nytt kapittel i livet.*

*Prosessen fra vi startet til det ferdige resultatet har vært lang og krevende, men samtidig lærerik og interessant og har gjort oss en del klokere.*

*Vi vil gjerne takke til alle som har bidratt til gjennomføringen av denne oppgaven. En stor takk til alle informanter som har gitt oss gode svar, og inspirasjon til å fortsette med temaet i fremtiden.*

*Vi ønsker å gi en stor takk til Arvid Flagestad som har stilt opp og vært behjelpelig med god veiledning og kommet med gode råd og anbefalinger gjennom denne prosessen.*



## **Innhold**

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....	7
1.2 Formål.....	8
1.3 Struktur på oppgaven.....	8
1.4 Avgrensinger.....	9
1.5 Problemområder.....	9
1.6 Fokusområder.....	9
<b>2.0 Begrepsavklaring.....</b>	<b>9</b>
2.1 Spa Turisme.....	9
2.2 Spa Resort.....	10
2.3 Konkurransesevne .....	10
<b>3.0 Presentasjon av virksomhetene.....</b>	<b>10</b>
3.1 Quality Spa & Resort Holmsbu.....	11
3.2 Om Quality Spa & Resort Norefjell .....	12
<b>4.0 Teoretisk tilnærming.....</b>	<b>13</b>
4.1 Introduksjon .....	13
4.1.1 Norske spa forbrukere.....	13
4.1.2 Helse og velvære produktet .....	14
4.1.3 Områdets forutsetninger for velvære .....	14
4.2 Konkurransesevne .....	15
4.2.1 Konkurransesevne ved en destinasjon.....	15
4.3 Tilgjengelighet .....	17
4.4 Samarbeid og aktiviteter .....	17
4.4.1 Destinasjonsledelse og organisering .....	19
4.5 Kompetanse og ressurser.....	21
4.6 Servicekvalitet .....	22
4.6.1 Konkurransefortrinn .....	22
4.7 Differensiering .....	23
4.7.1 Utfordringer ved differensiering.....	24
4.8 Kvalitetssikring .....	25
4.9 Produktfornyning .....	26
4.10 Generelle utfordringer.....	27
4.11 Oppsummering av teorikapittel.....	27
<b>5.0 Hypoteser/ Antakelser.....</b>	<b>28</b>
5.1 Begrunnelse H1: .....	28
5.2 Begrunnelse H2: .....	28
5.3 Begrunnelse H3: .....	29
5.4 Begrunnelse H4: .....	29
5.5 Begrunnelse H5: .....	29
<b>6.0 Forskningsdesign og metode.....</b>	<b>30</b>
6.1 Metode.....	30
6.1.1 Kvalitativ metode.....	30
6.1.2 Komparativt casestudie.....	30
6.1.3 Datainnsamling – Intervju .....	31
6.1.4 Dokumentasjon av intervjuer.....	31
6.1.5 Utvalg av intervjuobjekter .....	32

6.1.6 Gjennomføring av intervjuene.....	32
6.1.7 Troverdighet .....	33
6.1.8 Datareduksjon .....	34
6.2.1 Tverrsnittundersøkelser.....	34
<b>7.0 Analyse og funn .....</b>	<b>35</b>
7.1 Introduksjon og generelle spørsmål.....	35
7.2 Produkt.....	36
7.3 Samarbeid og organisering.....	37
7.3.1 Analyse H1 .....	37
7.4 Tilgjengelighet .....	40
7.4.1 Analyse H2 .....	41
7.5 Produktutvikling.....	42
7.5.1 Analyse H3 .....	42
7.6 Differensiering .....	45
7.6.1 Analyse H4 .....	46
7.7 Kvalitetssikring .....	48
7.7.1 Analyse H5 .....	49
7.8 Utfordringer og avslutning .....	50
<b>8.0 Diskusjon og drøfting.....</b>	<b>52</b>
<b>9.0 Funn.....</b>	<b>56</b>
9.1 Likheter .....	56
9.2 Ulikheter .....	56
<b>10.0 Konklusjoner .....</b>	<b>57</b>
10.1 Hypotese 1 - Samarbeid og organisering.....	57
10.2 Hypotese 2 - Tilgjengelighet .....	58
10.3 Hypotese 3 - Produktfornyning .....	58
10.4 Hypotese 4 - Differensiering .....	58
10.5 Hypotese 5 - Kvalitetssikring .....	58
10.6 Anbefalinger.....	59
10.7 Hovedkonklusjon.....	60
<b>11.0 Litteraturliste.....</b>	<b>61</b>

## Figurer

1.1 Flowchart.....	8
4.1 Conceptual model of destination competitiveness (2003).....	16

## Tabeller

7.3 Analysetabell over hypotese 1.....	37
7.4 Analysetabell over hypotese 2.....	40
7.5 Anlaysetabell over hypotese 3.....	42
7.6 Anlaysetabell over hypotese 4.....	45
7.7 Anlaysetabell over hypotese 5.....	48
10.1 Hypotesetabell .....	57

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Statistikk over spa forbrukeren i Norge

Vedlegg 3: Conceptual model of destination competitiveness – Oversatt av Arvid Flagestad,  
Konkurranseskraft for en destinasjon

Antall ord i denne oppgaven: 16659

## 1.0 Innledning

Oppgaven omhandler spa destinasjoners evne til konkurransekraft. Ettersom spa turisme er en voksende næring, ønsker vi å se nærmere på hvilke faktorer som kan ha betydning for et spa resorts konkurranseevne. Vi har tatt for oss to resort i Choice- kjeden som utgangspunkt i vår casestudie. Den ene er et av Norges første spa resort og ligger i et fjorlandskap, mens det andre er relativt nyetablert og er lokalisert i en fjellbygd. Vi har valgt å fokusere på konkurranseevne, fordi vi syntes dette er et interessant tema og muligens viktige for suksess ved en destinasjon. Oppgaven skal se på hvilke faktorer hver av disse bedriftene opplever som sentrale, samt hvordan de opplever utviklingen for suksess i helse og spa turisme. Til slutt skal vi legge frem våre funn og diskutere disse.

### 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Helse og velvære har fått stadig større betydning for ferie og fritidsmarkedet. (Kamfjord. 2001). Spa bransjen har vokst radikalt de to siste tiårene generelt og i Norge. (Alt om spa). Sunnhet og velvære har økt fokus når valg av reisemål og ferieopphold skal besluttes. Helse og velvære fenomenet har blitt aktuelt å forske på i de senere årene av ulike årsaker. Blant annet som følge av den nye demografiske utviklingen, som viser at i løpet av en tiårs periode vil det bli betraktelig flere seniorer som har bedret økonomi. Det er økt fokus på sunnere livsstil, og man ser en generell økende trend med hensyn til helse og velvære. Man ser derfor forløpere til en helt ny og spennende reiselivsnæring. (Flagestad. Arvid 2009)

I år 2020 vil hver tredje innbygger i OECD-området være over seksti år. Dette er en alder hvor det å ivareta sin egen helse vil være et sterkt motiv å bruke tid og penger. Helseturisten vil bli en ny og utfordrende kunde for fremtidens reiselivsbransje (Flagestad, Arvid 2009). Det at spa er et voksende forbruksfelt som forbindes med helse og velvære gjør det til et interessant tema til tross for at det inntil videre er lite forsket på. (SIFO 2009, 5) På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hva som kan øke konkurransekraften for et spa resort område.

Ordene "*stress*", "*sliten*" og "*trøtt*" googles over 200 ganger daglig i Norge. (Alt om spa)

## 1.2 Formål

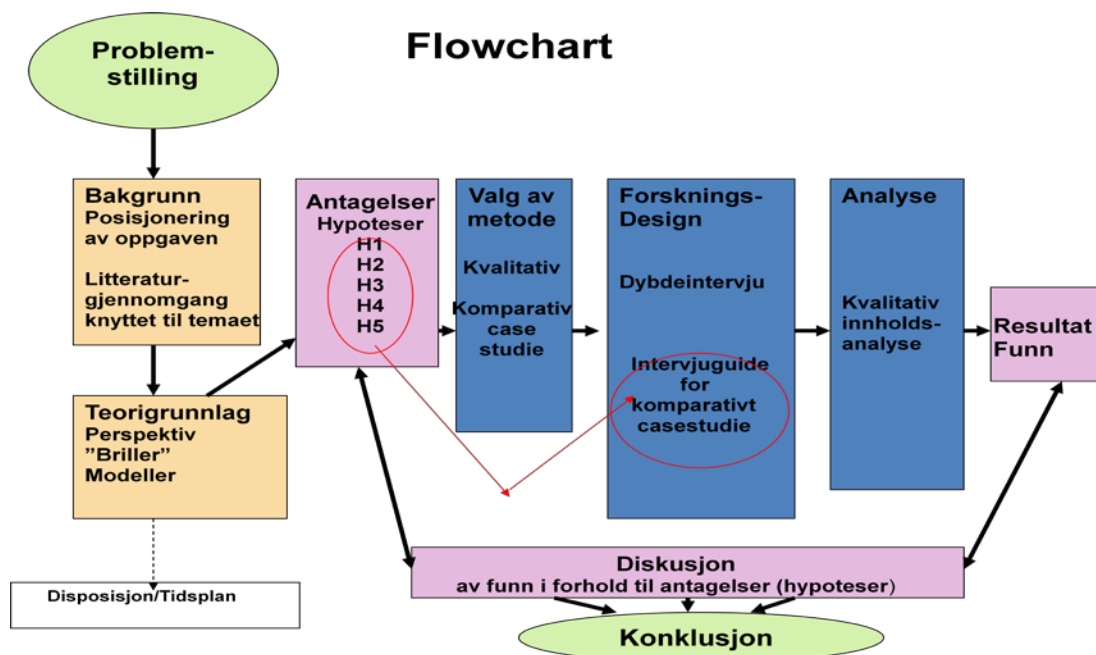
Formålet med oppgavens undersøkelse er å identifisere hvilke faktorer som kan ha betydning for et spa resorts konkurranseevne og dermed hvordan nye og eksisterende spavirksomheter i fremtiden bør tilrettelegge sitt produkt/tjenester. Resultatene skal kunne benyttes som inspirasjonskilde og fungere som en indikator for hvordan man kan tilrettelegge sine produkter og tjenester for å oppnå god eller bedret konkurranseevne.

**Problemstilling:** "Hvilke faktorer betyr noe for konkurranseevne ved spa resorter?"

## 1.3 Struktur på oppgaven

Vi innleder oppgaven med å presentere Quality Spa & Resort Holmsbu og Quality Spa & Resort Norefjell, for videre og forklare en del sentrale begreper i oppgaven. Deretter skal vi presenterer vår teoretiske tilnærming. I andre del av oppgaven tar vi for oss metodedelen og beskriver forskningsprosessen. Her legger vi frem feltarbeidet med kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner i spa og helseturismen på Holmsbu, Norefjell og i Oslo. Deretter følger vår analyse og tolkning basert på våre funn, frem til vi avslutter med en konklusjon på problemstillingen. Følgende modell illustrer oppgavens struktur og hvordan vi har gjennomført oppgaven:

Modell 1.1 Flowchart



(Utarbeidet etter modell fra Arvid Flagestad.)



## 1.4 Avgrensinger

Det er helt klart svært mange ulike faktorer som kan bidra til å styrke konkurranseevne for et spa resort destinasjon. Avgrensning for oppgaven kjennetegnes ved at vi har valgt å konsentrere oss om enkelte av de mange faktorene som kan påvirke konkurransekraften på et område. Videre har vi avgrenset undersøkelsen ved å sammenlikne to spa resort utenfor Oslo.

## 1.5 Problemområder

Spa bransjens høykonjunktur har medført høyere konkurranse og større utfordringer for å kunne lykkes som spa tilbyder. (Tabacchi, 2010) Man har funnet eksempler på store spa prosjekter som har gått i vasken på grunn av tøff konkurranse og muligens for lite kunnskap. (Tabacchi, 2010) Det at spa næringen fremdeles er relativ ny i Norge, medfører risikotaking, utforskning og læring for spavirksomheter som ønsker å gjøre suksess i markedet. Fra begynnelsen av den moderne spa utviklingen i midten av det tjuende århundret, har denne industrien vokst kraftig over hele verden. Barrierer for å legge ned virksomheter har vært såpass store at selv selskaper som har store økonomiske utfordringer likevel har valgt å fortsette å drive virksomheten.

## 1.6 Fokusområder

Ut i fra problemstillingen ”Hvilke faktorer betyr noe for konkurranseevne for spa resorts?” har vi anvendt teorier og artikler med fokus på konkurranseevne. Vi ønsker å finne hva informantene ved hvert resort har erfart i forhold til vår teori og hypoteser om konkurranseevne.

# 2.0 Begrepsavklaring

## 2.1 Spa Turisme

Spa representerer den mest kjente aktiviteten innenfor helse og velvære turisme. Spa turismens innhold fokuserer på avlapping og helbreding av kropp og sinn ved bruk av vannbaserte behandlinger gjennom kilde og mineralvann. Smith og Puczko (2009) har definert spa som *et sted som er viet til å forbedre velvære følelsen gjennom variasjoner av profesjonelle aktiviteter som bidrar til fornyelse av kropp og sinn*. Ordet ”spa” kommer fra latin og betyr ”salus per aqua” som betyr helse gjennom vann er et vanlig uttrykk for å definere spa. (Alt om spa)

## **2.2 Spa Resort**

Vi har valgt å benytte oss av følgende definisjon av Smith og Puczko (2009); *"A spa resort is in a remote location of beautiful natural setting normally detached from civilization offering a wide array of wellness services and programs in an all inclusive arrangements to guests"*.

Spa resorts kan beskrives som et sted - ofte hotell, der man har mulighet for avkopling og særlig god mulighet for avslapping. Dette foregår som regel gjennom vannaktiviteter og andre fasiliteter. (Smith og Puczko, 2009)

## **2.3 Konkurransesevne**

Et reisemåls konkurranseevne har D'Hauterres (2000) definert som muligheten en destinasjon har til å opprettholde sin markedsposisjon og utvikle seg med tiden. For eksempel definerer Hassan (2000) et reisemåls konkurranseevne som muligheten en destinasjon har for å skape og integrere verdiøkende produkter som opprettholder ressursene, samtidig som en vedlikeholder posisjonen i markedet forhold til sine store konkurrenter. Når det kommer til sosiale fordeler er evnen en destinasjon har til å gi høy levestandard til sine beboere og gjester kalt reisemålets konkurranseevne (Ritchie og Crouch, 1999).

## **3.0 Presentasjon av virksomhetene**

Vi har valgt å ta utgangspunkt i et fjell-resort, og en kyst –resort, hvor begge er lokalisert cirka 90 minutter unna Oslo. Begge bedriftene er i Choice-kjeden og har derfor en del likhetsfaktorer, men har ulike utgangspunkt med hensyn til både høysesonger samt design og konsept. Begge bedriftene er franchise foretak, og dermed svært selvstendige og driver virksomhetene på forskjellige måter. Vi vil se nærmere hvordan hver av disse har opplevd hva som betyr noe for deres konkurranseevne samt hvem kundene deres er.

### 3.1 Quality Spa & Resort Holmsbu

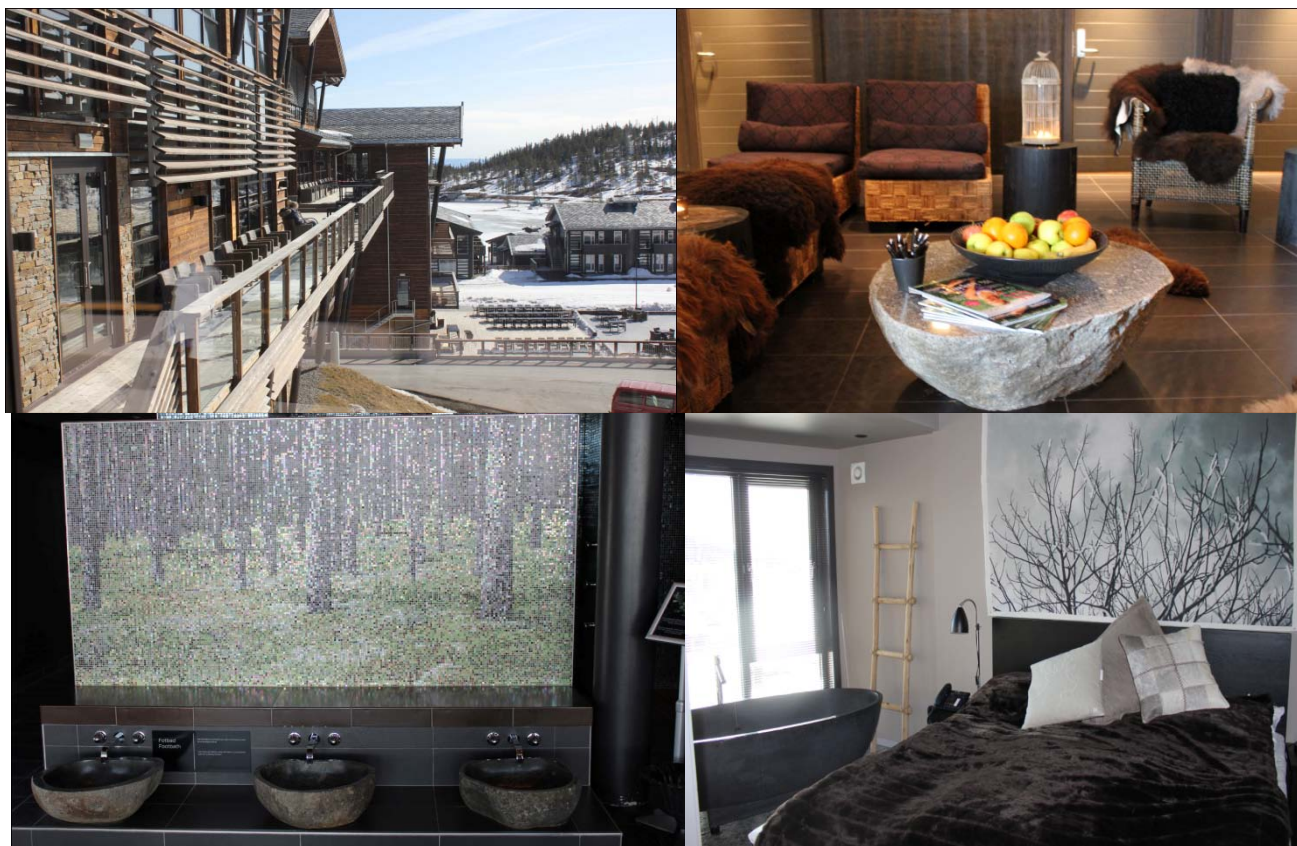
Quality Spa & Resort Holmsbu er et av Norges første spa & livsstilshotell og åpnet sommeren 2003. Virksomheten er lokalisert i Hurum cirka 90 minutter fra Oslo, ved et havområde. Resortet er plassert helt nede i fjæra mellom fjordperlene. Holmsbu er nærmest et eget lite samfunn der sunn livsstil og design står i fokus. (Quality Spa & Resort Holmsbu)

Mer detaljert består bedriften av 52 rom i hotellet hvorav halvparten er suiter, 21 sjø boder og 21 villaer. Alle sjøbodene og villaene består av 3-4 soverom, stue, kjøkken og 2 bad og er fullt utstyrt. Spa avdelingen har innendørs og utendørs basseng samt boblebad, dampbadstue, tørrbadstue, treningsrom og ulike behandlingsrom. De tilbyr spabehandlinger for voksne og unge. Utendørs har de en strandsone og bryggeområde. (Quality Spa & Resort Holmsbu) Om sommeren har de servering på bryggen alle dager. Sitat; Teo Louisa.



### 3.2 Om Quality Spa & Resort Norefjell

Quality Spa & Resort Norefjell åpnet våren 2009 og er derfor et relativt nytt prosjekt. Resortet er lokalisert i fjellnatur cirka 1,5 time fra Oslo. Virksomheten tilbyr rekreasjon og spa opplevelser. Resortets visuelle identitet bygger på detaljer fra Norefjells natur og dyreliv. Mer detaljert beskrevet består området av 244 rom i hotellet hvorav 121 er dobbeltrom og 123 leiligheter, samt 161 leiligheter. Resortet kan tilby ski inn – ski ut, klatrevegg, skøytebane, spa, svømmebasseng og gourmet restaurant. Det har 11 møterom med maks kapasitet til 300 personer. (Quality Spa & Resort Norefjell) Over 800 m.o.h. kan man rekreere i deres velvære spa med utsikt over fjellene og naturen. De tilbyr innendørs og utendørsanlegg som skal sørge for velvære uansett vær og føreforhold. Med Norefjells alpinbakker i nærheten kan man gjennom en transportheis benytte seg av slalåm bakkene. (Quality Spa & Resort Norefjell)



## **4.0 Teoretisk tilnærming**

Vi skal i dette kapittelet presentere vårt teoretiske fundament for oppgaven som gir en vinkling for vår undersøkelse videre. Først vil det bli presentert litt informasjon om spa næringen og den norske spa forbruker. Deretter skal det presenteres noen faktorer som kan ha betydning for konkurranseevne ut i fra en sentral modell. Årsaken til at vi har valgt å gå nærmere inn på de spesifikke faktorene er fordi vi har tilegnet oss litt informasjon om enkelte vellykkede og mislykkede spa resorter (Travelnews). Kayar og Kozac (2010) har funnet noen felles faktorer som kan være avgjørende for suksess ved å drive spa resort. Videre i teorien skal vi se på noen forhold som mer konkret kan bidra til å styrke en spa bedrifts konkurransedyktighet.

### **4.1 Introduksjon**

#### **4.1.1 Norske spa forbrukere**

I en undersøkelse gjort av Statens institutt for forbrukerforskning ble det kartlagt hvem og hva som kjennetegner norske spa forbrukere. Resultatene viste at det var klare forskjeller i forhold til demografiske kriterier som alder, kjønn, utdanningsnivå og bosted. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at norske forbrukere kjenner til spa og at de fleste holder seg positive til helse og velvære begrepet. Norske forbrukere forbinder spa med velvære og kobler det til noe man fortjener og bedret helse (SIFO 2009). For nærmere detaljer vedrørende statistikk over hvem den norske spa forbrukeren er, se tabell i vedlegg 2.

Spa forbrukeren er vanskelig å definere, men ofte har man funnet sammenhenger mellom livsstil og økonomi og at dette har betydning for hvem som faktisk bruker penger på spa og velvære. Etter hvert som denne bransjen gjorde fremmarsj har man sett at de fleste forbrukerne er kvinner. Likevel ser man i senere tid at flere menn benytter seg av spa tjenester. Helse og velvære ”fenomenet” har også blitt mer fremtredende hos unge mennesker som følge av et økt fokus på sunnhet i samfunnet og generelt. (Alt om spa)

Smith og Puczko (2009), hevder at forbrukernes motiver for spa og velvære forbruk har med å gjøre et stressende samfunnet man lever i dag. Mange har krevende jobbhverdag og søker derfor etter ro. Dette kan bidra til å være en push faktor i spa turisme og man ser på den annen side ofte sammenhenger mellom personers livsstil og forbruk av helse og velvære tjenester. Dette vil si at man ofte kan se en sammenheng mellom sunn livsstil og forbruk av spa

tjenester. (Smith og Puczko, 2009) Markedets drivkrefter og motiver for å oppsøke spa gir en indikasjon på hvem virksomheten skal henvende seg til, med hensyn til markedsføring. Det at vi nå går inn i en tidsalder hvor det blir flere seniorer som sannsynligvis vil ha økt fokus på egen helse, er en viktig trend som næringen muligens vil kunne nyte godt av.

(Smith og Puczko, 2009).

#### **4.1.2 Helse og velvære produktet**

Jacobsen og Viken (2008) hevder at spa resorts er en type reiselivsprodukt, og definerer det som ”steder som besøkes for formål som rekreasjon, helse og velvære”. Med resorter slik begrepet har satt seg siktes det til steder der besøkende får en altomfattende pleie. Badebyer og skiområder omtales gjerne som resorter, her får man det som er nødvendig for å utøve disse aktivitetene. Resort begrepet har rot i reiselivsprodukter knyttet til helsebot. Det ligger i ordets betydning at det er tilrettelagt når det gjelder personell; man betjenes av mennesker som skal være eksperter på ulike former for kroppspoleie. Spa har derimot aldri slått like bra an i Norge som i mange andre europeiske land, som vil øke behovet for gjennomtenking før man blir etablert. Resorter og spa er eksempler på gjennomført produkttenkning; turisten skal til enhver tid ha tilbud om aktiviteter som de må betale for. (Jacobsen og Viken. 2008)

#### **4.1.3 Områdets forutsetninger for velvære**

Smith og Puczko (2009) hevder det er flere kritiske faktorer som må vurderes ved utarbeiding av spa resorter, som er nødvendige forutsetninger for å lykkes på sikt. Vi ønsker å se nærmere på disse elementene i den videre undersøkelsen. Faktorene er blant annet følgende; områdets lokalisering og atmosfære bør signalisere ro, fred og avslapning, samt områdets helhetlige produkt med tanke på innkvartering bør være etablert. Muligheter for sunnhet og mosjon samt naturegenskaper er også viktige elementer.

Områdets miljø og natur bør være i harmoni og det bør være et variert utvalg av fasiliteter og aktiviteter for å gi rom for total avkopling. Interiør og design som utgjør komfort, estetisk tilpasning og funksjonellhet skal bidra til helhetlig synergi. Kundene søker ofte det genuine og autentiske ved området for å stimulere avslapning. (Tabacchi. 2010). Det vil derfor kunne være slik at områdets forutsetninger som natur og miljø vil ha mye å si, sammen med resortets fasade.



## 4.2 Konkurransesevne

Det eksisterer en rekke ulike definisjoner vedrørende konkurransesevne i liten og stor skala.

Vi har valgt å benytte oss av følgende:

*”Competitiveness is about producing more and better quality goods and services that are marketed successfully to consumers at home and abroad”.* (Ritchie og Crouch 2003)

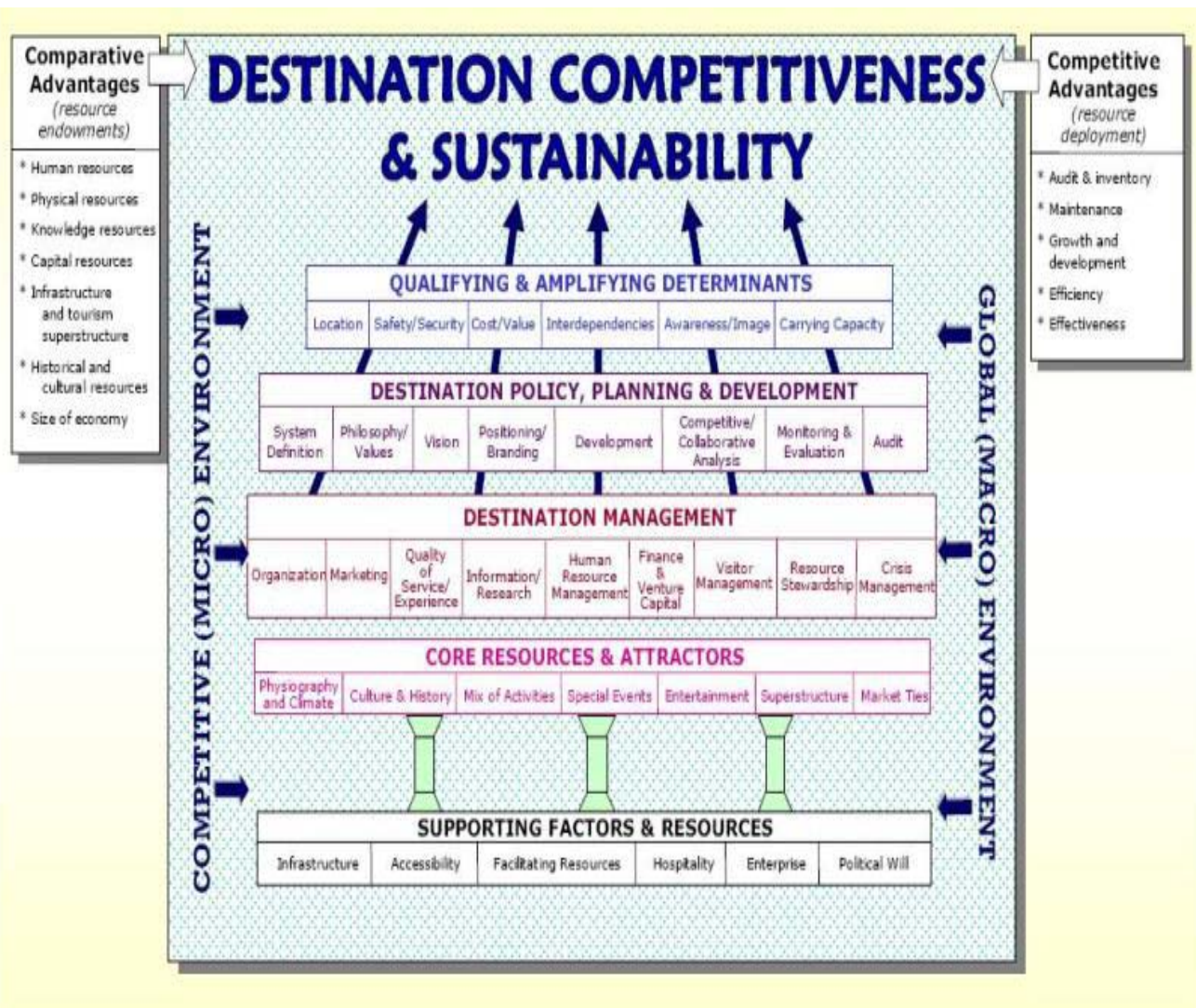
*Konkurransesevne kan måles i hvor god evne man har til å selge sine produkter i konkurranse med andre bedrifter på andre områder/ destinasjoner* (Store norske leksikon)

### 4.2.1 Konkurransesevne ved en destinasjon

Ritchie og Crouch (2003) har opparbeidet en modell som illustrerer hvilke faktorer som bidrar til å styrke konkurransesevnen på en destinasjon. (Conceptual modell of destination competitiveness). Vi ønsker derfor å se på noen av de faktorene i modellen som kan ha en betydning for en destinasjon. Ritchie og Crouch (2003) hevder at all god destinasjonsstruktur vil kreve et godt effektivt grunnlag av god konkurransesevne for å kunne fungere optimalt. Mange av disse faktorene er relativt usynlige for kunden, men kan ha avgjørende betydning for områdets konkurransepotensial.

I følge Ritchie og Crouch (2003) bør en konkurransedyktig destinasjon gi høy levestandard for beboerne. Med andre ord er destinasjonens konkurransesevne direkte avhengig av nivået på økonomiske, sosiale og miljømessige forhold som tilbys til beboerne. Kozac og Rimmington (1999) vurderer kvantitative og kvalitative sider ved et reisemåls konkurransesevne. De klassifiserer kvantitative faktorer som antall turister og turisme inntekter mens kvalitative faktorer vurderes forhold til hva turistene liker og misliker om deres destinasjoner. Det er derfor viktig å jobbe kontinuerlig med det en ikke er god på, og forbedre det man er god på for å styrke destinasjonens konkurransekraft. (Kayar og Kozac 2010)

Modell 4.1 Conceptual model of destination competitiveness. Ritchie & Crouch (2003) Se vedlegg 3 for norsk og forstørret utgave av Flagestad 2010.





### 4.3 Tilgjengelighet

Nederst i modellen finner man "accessibility" som omhandler tilgjengelighet. Tilgjengliggjøring av produktet er viktig for å i det hele tatt kunne selge produktet. Utfordringen vil da ligge i om turister velger å besøke deg og bruke penger på produktet ditt, kontra konkurrentene.

Tursime innebærer at man må bevege seg utenfor eget hjem, som medfører at transportmidler vil kunne være en avgjørende faktor for turistens valg av reise. Graden av en destinasjons tilgjengelighet kan variere svært mye avhengig av dets forutsetninger. Beliggenhet er alene ofte ikke nok til å forklare volumet på besøkende og suksess, men er delvis styrt av destinasjonens tilgjengelighet. Tilgjengelighet omfatter et sett med spørsmål i forbindelse med hva som kan hemme og fremme plassering av produkt. (Ritchie og Crouch, 2003)

Tilgjengelighetens forutsetninger bestemmes ut fra flere faktorer. For å styrke tilgjengeligheten på produktet er det viktig at et godt transporttilbud er etablert. Kollektiv transport som buss, tog etc. er viktige midler. God infrastruktur vil gjøre det lettere å frakte turister og besøkende. Dette er beslutningsområder destinasjonen bør forholde seg til slik at ikke områdets konkurranseevne blir holdt tilbake på grunn av begrenset tilgjengelighet. Lokalisering og den geografiske beliggenhet som en virksomhet har valgt å etablere seg kan derfor bli et kritisk moment for å tiltrekke kunder. For at destinasjonen skal kunne ha en innflytelse på beslutninger som påvirker dets tilgjengelighet, bør man sikre at man er en medspiller i disse beslutningene. Man bør sørge for at man har noe myndighet og kontroll for å kunne delta i spørsmål som påvirker dets tilgjengelighet. (Ritchie og Crouch, 2003).

Enhver destinasjon bør derfor arbeide med å gjøre grundig forskning som viser hvordan etterspørselen kan hindres av eventuelle begrensninger i tilgang og tilgjengelighet, og hva som kunne blitt annerledes dersom disse begrensningene var fjernet. (Ritchie og Crouch, 2003)

Man kan tilgjengliggjøre sitt produkt gjennom informasjon og kunnskap av spa resort produktet. Smith og Puczko (2009) hevder at det stadig blir viktigere å formidle kunnskap og enklere tilgjengliggjøre seg gjennom kjente helse og velvære operatører og gjøre seg synlige for kunder her.

### 4.4 Samarbeid og aktiviteter

Årsaken til at vi har valgt å fokusere på den følgende faktoren i modellen, er Kayar og Kozacs (2010) teori vedrørende konkurranseevne. Det hevdes at graden av clusterstyrke blir en viktig faktor for turismens utvikling på et område og vil kunne ha mye å si. I neste nivå i modellen

finner man faktoren aktivitetstilbud som nå skal diskuteres. Ritchie og Crouch (2003) hevder at omfanget og variasjonen av aktivitetstilbudet er svært viktig for å skape et område med mange muligheter for turister. Attraksjoner og aktiviteter vil kunne legge grunnlaget for å tiltrekke besøkende. For å gjøre området og destinasjonen attraktivt og styrke konkurranseevne er det viktig at ledelsen på området jobber strategisk med sikte på å utvikle, forbedre og fornye aktivitetstilbudet, for å gi besøkende et rikt attraksjonstilbud.

Det faktum at turister og besøkende sjeldent reiser langt fra sitt eget hjem kun for å oppleve eller kjøpe en aktivitet eller tjeneste, medfører at en turistdestinasjon bør arbeide mot å skape et godt klima for opplevelsesmuligheter. (Ritchie og Crouch, 2003). Det er summen av alle tilbud og tjenester som ofte påvirker reiseopphold. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvilke aktiviteter som kan tiltrekke besøkende.

Aktivitetstilbudet ved en resort destinasjon kan være fysiske aktiviteter utover spa tjenester, som gjerne retter seg mot ulike type sport og helseaktiviteter. (Smith og Puczko, 2009). Ulike former for eventer og arrangementer kan for eksempel være en mulighet for destinasjonen å gjøre seg interessante for besøkende. Eventer kan blant annet være underholdning, sport maraton og lignende (Ritchie og Crouch, 2003). I lavsesonger kan derfor virksomheter og destinasjoner nyttiggjøre seg av dette for å skape et mer attraktivt og variert tilbud for spa og velvære besøkende. (Smith og Puczko. 2009).

#### **4.4.1 Destinasjonsledelse og organisering**

Ritchie og Crouch (2003) poengterer at en destinations konkurranseevne videre kan bli påvirket av dets overordnede turismeplanlegging. Planlegging i denne sammenhengen omhandler destinationsenes ledelse samt videreutvikling av området i turisme perspektiv med sikte på å utvikle felles visjon, filosofi og verdigrunnlag. En attraktiv og velfungerende destination må utvikles over tid. Det kreves en god reguleringsplan for området innenfor aktuelle segmenter og en tilpasset tilrettelegging for dette.

Ritchie og Crouch (2003) definerer tursimens destinationsplan som; Ett sett av regler og retningslinjer, mål og strategier for å kunne etablere et rammeverk for turisme utvikling. Kort sagt kan man si at turismeplanlegging fungerer som en overordnet strategi for tursimens utvikling på destinationen.

Det er flere funksjoner en destinations turismeplan kan sies å måtte ha for å stille sterkt i ett konkurransepreget marked. Vi vil gå nærmere inn på det for å se hvordan en destination kan gjennomføre dette. Først og fremst bør destinationen definere en turismeplan som har et langsiktig perspektiv samt fokusere på hvordan kritiske ressurser best kan ivareta det aktuelle behov og de muligheter som eksisterer i et skiftende og ustabilt marked.

Dersom visjon, mål og filosofi ikke er godt nok implementert og kommunisert, kan det bli vanskelig for området å bli konkurransedyktig i markedet da det kan trekke ned på helhetsinntrykket. Destinationen vil da kunne få vanskeligheter med å signalisere et samlet budskap.

Ritchie og Crouch (2003) presiserer videre i sin teori at uten en helhetlig turismeplan og strategi for dette kan det bli vanskelig og utføre de øvrige aktivitetene som virksomhetene på destinationen skal ivareta. Dette kan for eksempel være aktiviteter som markedsføring, produktutvikling og andre turisme- og kunderelaterte programmer.

Samtlige virksomheter på destinationen bør ha et individuelt ansvar med å ta ansvar med hensyn til en felles aktivitetsplan.

Det har ikke vært vanlig at destinationer har utarbeidet en konkret turismeplan. Dette er imidlertid noe man har sett viktigheten i senere tid. For å være i stand til å oppnå bedret konkurranseevne, er det viktig at alle innehavere ved destinationen forstår at turisme ikke bare er et fenomen som skjer i et isolert vakuum. Å ha god dialog med de ulike sektorene som bidrar i

forbindelse med opplevelsesøkonomi samt øvrige lokale aktører, kan være en forutsetning for turismeutviklingen og bør derfor etableres. Evne til å samarbeide kan derfor bli av avgjørende betydning. (Ritchie og Crouch, 2003). For å være i stand til å utvikle et strategisk rammeverk for turismeplan, er det en fordel at alle aktører ved destinasjonen deler en felles visjon og filosofi for hvordan man ønsker å bli oppfattet, sett fra kundens ståsted. En felles filosofi og verdigrunnlag vil gjøre det lettere å nå miljømessige, sosiale og økonomiske mål. På denne måten vil det da bli lettere å fremstå helhetlig for kundene.

(Ritchie og Crouch, 2003)

Destinasjonens rammevilkår kan sies å legge grunnlaget for hvordan turismen kan organiseres i tillegg til effektivt lederskap og koordinering som er nødvendig for destinasjonens konkurranseevne. (Ritchie og Crouch, 2003). Ledelsen må utøve ulike funksjoner i et helhetlig perspektiv for å sørge for effektiv organisering i alle ledd. Man kan si at dette rammeverket legger et fundament for organiseringsstrukturen.

For å organisere utviklingen av området best mulig, vil man ut fra felles målsettinger se på hvordan ledelsen bør organisere virksomheten og området for å nå de mål man har satt seg, samt å kunne takle kriser, nedgangstider og lignende.

Spørsmålet i forbindelse med dette blir da om destinasjonen har organisert seg på en slik måte at man kan mestre utforsigbare hendelser samt alt som påvirker dets evne til å konkurrere. (Ritchie og Crouch, 2003). Området bør organisere fellesoppgaver på best mulig måte for å stille sterkere. Fellesoppgaver kan omhandle aspekter som felles markedsføring, tilrettelegging av tjenester og ansvar for vedlikehold.

Vi ønsker i den forbindelse å sitere og utforske Kamfjord (2001) sin problemstilling knyttet til organisering: *”Hvordan kan det skapes et godt steds- eller områdeprodukt som en sum av mange offentlige og private deler når ingen ”eier” eller har ansvaret for helheten?”* (Kamfjord, 2001)

#### **4.5 Kompetanse og ressurser**

Videre ønsker vi å ta for oss faktoren i modellen som omhandler menneskelig kunnskap og kompetanse. Det hevdes at kompetanse ofte er undervurdert og ikke tilstrekkelig i norsk reiselivsnæringen, men utgjør en svært viktig faktor ved destinasjonen. (Nærings og handelsdepartementet, 2007) Det blir derfor svært viktig at større organisasjoner ved destinasjonen er klar over at konkurranseevne henger nøye sammen med kvaliteten på alle de ansatte som kunden har interaksjon med. Hvordan man kan oppnå kvalitet er derfor noe vi senere i oppgaven ønsker å diskutere.

I følge Smith og Puczko (2009) er behovet for personell med høy grad av kompetanse innenfor alle ledd i levering av tjenesten under oppholdet en kritisk suksessfaktor for å kunne tilby kundene en gjennomgående god opplevelse. Videre hevdes det at spa resorter er noe mer kostbart enn andre spa konsepter, som medfører at kundene har høye forventninger til kvalitet på produkt. Dette støttes av at bransjen oppleves som en luksusbasert tjeneste, noe som leder til høye krav blant kundene. Spa forbrukerne vil bli stadig mer krevende etter hvert som man får større tilgang til informasjon og dermed bevisstgjøres på hva man kan forvente. (Smith og Puczko, 2009).

Mangel på nødvendig kompetanse innenfor spa konseptet er relativt vanlig i denne voksende bransjen, da dette er en næring som ikke har eksistert så lenge i Norge. (Smith og Puczko, 2009) Det kan imidlertid være en utfordring for spa virksomheter å rekruttere de kandidater med relevant kompetanse i en så ny næring. Det er derfor stort behov for kontinuerlig opplæring, kurs og trening av ansatte. Opplæringen bør fokusere på tekniske kunnskaper ved jobben, men også på service og kundebehandling. (Ely, 2008)

Alle spa tilbyr ulike typer behandlinger. Det vil derfor kunne være kvaliteten på behandlingene som er viktig. Det er ikke de tekniske ferdighetene alene som er avgjørende, men innstilling til de som utfører behandlingene som spiller vil kunne være en viktig suksessfaktor. (Ely, 2008)

Smith og Puczko (2009) poengterer at man kan oppnå konkurransefortrinn ved og markedsføre virksomheten gjennom å synliggjøre i markedet at man har ansatte med høyt kvalifisert kompetanse, både når det gjelder formell kompetanse men også med hensyn til servicenivå. En måte å gjøre dette på, som stadig blir vanligere kan være å vise til ”etiketter” som er godt

kjente merkevarer, diplomer og merker som viser til personell med høy erfaring og kompetanse fra verdssatte spa og helse områder fra spa destinasjoner

#### **4.6 Servicekvalitet**

En annen faktor som kan bidra til å fremme eller hemme virksomhetens og destinasjonens omdømme er hvorvidt service er integrert i kundens interaksjon med de ansatte. Dette omfatter alle aktivitetene kunden involveres i fra oppholdet starter til det slutter. (Smith og Puczko, 2009). Dette kan ha avgjørende betydning for kundens valg av opphold og "word of mouth" spredning. Graden av service ved oppholdet er en faktor som kan være avgjørende for kundens totale opplevelse, og bidra til å markedsføre bedriften positivt eller negativt avhengig av ledelsens fokus på disse elementene. Som i de fleste andre tjenestenæringer kan servicenivået ved et spa resort ha mye å si. Dette fordi kunder ofte har store forventninger til de ansattes imøtekommenhet, tjenesteyting og kompetanse. Det er derfor svært viktig at ansatte har holdninger som formidler gjestfrihet da dette kan bidra til å styrke omdømmet så vel som å tiltrekke nye kunder. (Smith og Puckzo, 2009).

##### **4.6.1 Konkurransefortrinn**

Vi ønsker å se nærmere på hvordan en spavirksomhet kan bli mer konkurransedyktig. Konkurransefortrinn kan relatere seg til enkeltaktivitetene som virksomheten utøver i forbindelse med utvikling, produksjon og markedsføring. Hver av disse aktivitetene kan bidra til å skape et grunnlag for differensiering. (Porter, 1992).

Differensiering er et sammensatt tema og kan påvirkes av ulike faktorer. Eksempel på differensiering kan være overlegent produktdesign. (Porter, 1992). Alle aktivitetene en virksomhet bedriver kan relateres til virksomhetens verdikjede. Et viktig moment er at forskjeller blant konkurrentenes verdikjede er en hovedkilde til konkurransefortrinn. Verdiaktiviteter kan relateres til de enkelte elementer av konkurransefortrinn. Porter (1992) påpeker imidlertid at et foretaks verdikjede i en bransje kan variere noe i forhold til egenskaper i produkter og tjenester.

Vi ønsker å se nærmere på konkurransedyktighet fra et bedriftsmessig perspektiv. En bedrift kan hevde seg i konkurransen ved å tilby produkter som dekker kjøpernes behov på en bedre måte enn det konkurrentene gjør. (Porter 1992)

## 4.7 Differensiering

*”Differensiering dreier seg om spørsmålet om et foretak klarer å skille seg ut fra konkurrentene ved å være unike slik at det skaper verdi for kundene”.* (Porter, 1992)

Porter (1992) hevder at differensiering er en viktig faktor i forhold til konkurransedyktighet. Med differensiering forsøker virksomheten å bli unik i sin bransje etter kriterier som kunden verdsetter. Midlene for å oppnå differensiering er imidlertid særegne for hver enkelt bransje. Gjennom en rapport vedrørende hvordan spavirksomheter kan bli mer konkurransedyktig av Tabacchi, (2010) kom det frem hvor viktig det var med differensiering og nødvendigheten av å skille seg ut fra konkurrentene, i en dynamisk bransje som dette. Med differensiering var det ikke radikale innovasjoner som først og fremst var i fokus, men det å kunne tilby aktiviteter, produkter eller ekstraordinær service som ikke konkurrentene kunne tilby eller kopiere. Dette så en bedrift kan være i stand til å tilfredsstille kundenes behov på en bedre måte enn hva konkurrentene har mulighet for.

Det ble imidlertid understreket at å differensiere seg på pris, samt å etablere betydelige lavere priser enn konkurrentene, ikke vil være tilstrekkelig for å oppnå langsiktig konkurransefortrinn. Dette fordi det hevdes at pris helst skal signalisere kvalitet. Dersom virksomheten skal kunne bli lønnsom, bør man etablere en unik måte å differensiere på for bedre å kunne posisjonere spavirksomheten til å tilpasse fremtidig konkurranse og muligheter i markedet. (Tabacchi, 2010)

I forhold til produktdifferensiering ved spavirksomheter, hevdes det ofte at det kan være en utfordring å mestre og differensiering av kjerneproduktet. Det kan derfor være mer effektivt for spa resorter å gjøre produktet unikt gjennom det utvidede produktspekteret.

(Smith og Puczko, 2009) Det utvidede produktspekter kan i følge Ellingsen og Rosendahl (2001) relateres til det nivået som skiller de ulike produktene og konkurrentene fra hverandre. Eksempelvis kan det utvidede produktet for sparesort være serviceaktiviteter utover det en kan forvente eller en mer fordelaktig beliggenhet.

På bakgrunn av dette vil vi derfor se på hva som i følge Porter (1992) kan stimulere unikheter og dermed føre til differensiering. Unikheter ved det utvidede produktet kan beskrives som en bakenforliggende årsak til at en aktivitet differensierer seg. Eksempler på differensieringsråd som fører til unikheter kan i følge Porter (1992) være; Produktegenskaper, servicen som

tilbys samt ferdighets- og erfaringsnivå til personalet som jobber med kunderelaterte aktiviteter. Unikhet varierer fra aktivitet og type virksomhet og dens forutsetninger. Når virksomheten innser hva som gir det mulighet til å være unikt kan det gi en pekepinn i forhold til nye kilder til differensieringspotensialet.

Vi har valgt å benytte oss av Porter (1992) sine kriterier om hva som kan stimulere til et differensiert produkt som er forhold vi ønsker og utforske. Unikhet kan henge sammen med for eksempel timing. Dette omfatter tidspunktet for når virksomheten ble etablert eller begynte med en aktivitet. Dersom en virksomhet er først ute på markedet med noe nytt, eller er den første til å tilby noe særegent, kan dette stimulere virksomhetens unikhet. Bedriftens lokalisering kan bidra til økt verdi for kunden, ved at virksomheten har en fordelaktig beliggenhet som kunden verdsetter. Videre er kompetanseoverføring en unikhetsdriver. En aktivitets unikhet kan henge sammen med at man lærer å utføre den bedre gjennom historikk og troverdige prognoser. Disse faktorene kan i følge Porter (1992) føre til bedre differensiering noe vi ønsker å utforme en hypotese om skal se nærmere på dette.

#### **4.7.1 utfordringer ved differensiering**

Differensiering er en av to typer konkurransefortrinn en virksomhet kan ha. (Porter, 1992) Til tross for at differensiering kan ha stor betydning og gi kunne store konkurransefortrinn, har mange bedrifter ofte dårlig forståelse av kildene til differensiering i et alt for snevert perspektiv. Å forbinde differensiering utelukkende med det fysiske produktet og ikke være oppmerksom på at den kan implementeres hvor som helst i verdikjeden, kan resultere i at bedriften ikke får utnytte sitt potensial maksimalt (Porter, 1992).



#### **4.8 Kvalitetssikring**

Kvaliteten på en virksomhet og destinasjons produkt og tjenester vil kunne være avgjørende i konkurransen om kunder, da kundetilfredshet ofte henger sammen med kvalitet. Kvalitetssikringssystemer kan derfor være et verktøy ledelsen kan benytte for å oppnå ønsket kundetilfredshet.

Gjennom en undersøkelse av Smith og Puczko (2009) kom det frem at et vanlig problem i spa og velværebransjen er svake kvalitetsrutiner, og hevder at betydningen av kvalitet er svært høy. Undersøkelsen viste at det var for dårlig standard med hensyn til kvalitetskriterier, svakheter ved ansattes kompetanse og kunnskap. Det hevdes derfor at gode kvalitetssikringsrutiner kan stimulere virksomhetens evne til å hevde seg i konkurransen i markedet og skape en såkalt 'competitive advantage' dersom man sikrer et optimalt system rundt dette. Kvalitetssikring kan defineres som; "Virksomhetens tiltak, rutiner og systemer for å sikre at ønskede mål og resultater nås med en effektiv ressursutnyttelse, og at risikoen for feilprioriteringer dermed er lav". (Buskerud fylkeskommune)

Proessen med å etablere kvalitetssystemer er derfor av stor betydning for å få et godt resultat. Formålet med dette som styringsverktøy vil være for å forbedre produksjonen og på en enklere og mer effektiv måte på å nå både produksjonsmessige og økonomiske mål.

Det at det er høy konkurranse i spabransjen, tilsier at kvalitetssystemer kan være en viktig forutsetning for å lykkes. Det kan være en nødvendighet for å beholde eksisterende kunder og et viktig verktøy til å trekke nye kunder. Virksomheter som selv har etablert kvalitetssystemer stiller høyere og strengere krav til sine underleverandører. Dette fører til en ringvirkning der kvalitet er i fokus.

Når det gjelder gjennomføringen er det viktig at virksomheten skaper produkter som imøtekommer kriteriene man har satt for kvalitet. Resultatet fra kvalitetssikringsaktivitetene vil kunne bli virksomhetens daglige dynamiske kvalitetssystem. Kvalitetssystemet danner grunnlaget for kvalitetsstyringen, og bør derfor være en dynamisk prosess for å oppfylle kvalitetskravene. For å sikre at kvalitetssystemet fungerer etter hensikten kan man kontrollere kvaliteten gjennom ulike målinger, analysere kontrollresultatene og evaluere opp mot målene som er satt. Det forutsetter god og nær dialog med kundene for å kunne levere kvalitet til rett tid. Virksomheten bør hele tiden oppdatere seg på kunnskap om bransjen for å identifisere markedets behov og forventninger. Kvalitetsledelse stiller også krav til underleverandører som har

en direkte innvirkning på kvaliteten på leveransen fra egen organisasjon. Kvalitetssystemer bør være en systematisk og kontinuerlig prosess som er forankret i organisasjonens strategi og ledelse. Dersom det blir gjennomført på en riktig måte, vil dette kunne føre til at man får en effektiv organisasjon som utvikler seg positivt i takt med markedet og resten av samfunnet. (Pedersen. 1997.)

#### **4.9 Produktfornyning**

Basert på den stadig voksende spa og velvære bransjen vil vi avslutningsvis fokusere på nyskaping og utvikling på produkter. Smith og Puczko (2009) hevder at det er et økende behov for produkt og tjenestefornyning, slik at man kan forsterke unike bedriftsposisjoner med stadig bedret konkurransedyktighet. Bedrifter kan i enkelte tilfeller stagnere når det gjelder fornying og utvikling av sine produkter og tjenester når de opplever å være godt etablert i markedet.

Store og anerkjente spa resort vil også ha behov for fornyelse og utvikling av sine produkter og tjenester for å tiltrekke nye kunder. Flere spa tilbydere har etablert nyskapende ideer og har funnet nye måter og utvikle tilbudet på, alt fra små og store endringer i aktivitetstilbud til å være innovative og dermed først ute med nye produktkombinasjoner. (Smith og Puczko, 2009.) Spa og velvære tjenestene blir derimot mer standardisert, men stadig flere spavirksomheter benytter nye tilnærmingemetoder på produktene. Likevel kan det være en utfordring og en økonomisk risiko og være nyskapende i en konkurransepreget bransje der det stadig vekk blir etablert ulike spa konsepter. Virksomheter bør derfor holde seg godt oppdatert på blant annet livsstilstrender og endringer forøvrig som skjer i samfunnet, samt analysere den demografiske utvikling sett i lys av kunders behov og ønsker.

Konkurransepregede bransjer fører på den annen side til at virksomheter blir nødt til å være nytenkende for ikke å stagnere eller blir dårligere konkurransemessig. Ledelsens evne og fokus på å tenke nytt og se nye muligheter, blir derfor viktig i produktfornyning.

*”Creativity is the hallmark of the world of spa which has incubated some of the new ideas in health and wellness”. (Smith og Puczko, 2009).*

#### **4.10 Generelle utfordringer**

Det eksisterer enkelte utfordringer ved spa resort. Et vanlig problem som gjelder for spa resort er at mange gjester ikke benytter seg av resortets fulle aktivitetstilbud. Dette kan føre til at spa bedriften ikke får utnyttet sin kapasitet og tilbud tilstrekkelig. Smith og Puczko (2009) hevder at spa resort har også høyere inngangsbarrierer og flere generelle utfordringer enn for eksempel dagsspa. Dette som følge av at de må gjøre større investeringer og dermed ta høyere risiko.

#### **4.11 Oppsummering av teorikapittel**

Vi har gjennom teorien identifisert at det er flere faktorer som kan ha innvirkning på en destinasjons konkurranseevne. Disse er blant annet tilgjengelighet, aktivitetstilbud og samarbeid, organisering samt turismeplanlegging og kompetanse. Alle faktorene spiller inn på ulike måter og er viktige for å styrke konkurranseevnen i følge Ritchie og Crouch (2003). Fra et konkurransefortrinnns perspektiv spiller blant annet virksomhetens evne til å differensiere seg fra konkurrentene gjennom de unike ressursene man disponerer, en viktig rolle for å kunne oppnå fortrinn.

Videre identifiserte vi at evnen til å være nyskapende i en konkurransepreget spabransje som stadig blir viktigere for å tiltrekke kunder og ligge et skritt foran konkurrentene. Kvalitetssikring kan være et verktøy for virksomhetene til å kunne kontrollere kvalitet og sette kriterier og mål.

På bakgrunn av den litteraturen vi nå har belyst vil hypotesenes utgangspunkt omhandle destinasjonens samarbeidsevne, tilgjengelighet, produktfornyning, differensiering og kvalitetssikring.

## 5.0 Hypoteser/ Antakelser

Hypoteser viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt og dømme ikke er en urimelig forklaring på et fenomen. En hypotese er en antakelse om sammenhenger mellom fenomener som etterprøves empirisk. Ved hjelp av hypoteser danner vi oss på forhånd et bilde av hva vi venter å finne gjennom undersøkelser. Hypoteser kan brukes for å underbygge eller avkrefte teorier. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2006) Hypotesene vi har formulert er opparbeidet på basis av det teoretiske perspektiv vi har lagt til grunn i utredningen.

### 5.1 Begrunnelse H1:

I første delen av litteraturen av Ritchie og Crouch (2003), ble det nevnt at destinasjonens evne til å samarbeide med de andre aktørene på destinasjonen er viktig for å oppnå et godt utgangspunkt for konkurranseevne. Koordinering omfatter områdets evne til å samkjøre og organisere forhold som omfatter turismeplanlegging og aktiviteter. Vi ønsker derfor å utforme en hypotese som skal utforske dette. Hypotese 1 leder oss derfor til følgende:

*Hypotese 1: Destinasjonens evne til å samarbeide og koordinere ulike aktiviteter med de andre aktørene på området, bidrar til sterkere konkurranseevne.*

### 5.2 Begrunnelse H2:

Ritchie og Crouch (2003) pekte på tilgjengelighet som en grunnleggende og viktig faktor for konkurranseevnens betydning. Tilgjengliggjøring av produktet vil muligens være en forutsetning for å tiltrekke kunder. I og med at turisme innebærer det å bevege seg utenfor hjemmet kan blant annet transport være en viktig faktor for tilgjengelighet. Hypotese 2 leder oss derfor til følgende:

*Hypotese 2: Tilgjengelighet utgjør en svært viktig faktor for konkurranseevne.*

### 5.3 Begrunnelse H3:

Spa og velvære bransjen er i relativ sterk konkurranse med andre tilbydere. Dette på grunn av at så mange aktører har etablert ulike spa tilbud, noe som gjør det vanskeligere å lykkes. Man ser derfor et økende behov for fornyelse av tilbud for å oppnå fortrinn som følge av konkurranse i markedet. Hypotese nummer tre leder oss derfor til følgende:

*Hypotese 3: Høy konkurranse i markedet er en kilde til kontinuerlig fornyelse av produkt og tjenestetilbud.*

### 5.4 Begrunnelse H4:

Gjennom litteratur om spa virksomheters evne til å konkurrere, fant vi en felles indikator som hevdet at dersom en spa bedrift skulle overleve og lykkes på sikt måtte man differensiere seg fra konkurrenter for å bli unik. Det eksisterer mange ulike kilder til å oppnå et differensiert produkt, og er noe vi skal se nærmere på. En hypotese ble derfor dannet til følgende:

*Hypotese 4: Et differensiert produkt gir bedre grunnlag for konkurransefortrinn.*

### 5.5 Begrunnelse H5:

Som en sentral del i spa litteraturen, understreket enkelte forfattere behovet for kvalitetssikring i levering av tjenester svært viktig for å sikre at kvaliteten leveres opp mot kundens forventninger. Det ble understreket at kvalitetssikring er et utmerket middel for å oppnå ønsket kvalitet. Kravet om kvalitet blir stadig høyere. Vi ønsker å se om dette er riktig, og om mer fokus på dette kan føre til bedre konkurransedyktighet. Følgende hypotese ble derfor dannet;

*Hypotese 5: Grundige kvalitetssikringsrutiner er et viktig verktøy for ledelsen med hensyn til å sikre god kvalitet i alle ledd.*

## **6.0 Forskningsdesign og metode**

Metodisk tilnærming beskriver fremgangsmåten man bruker i forskningsprosessen. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan vi går frem for å undersøke hvorvidt våre antakelser om et fenomen stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Det handler om prosessen fra å hente inn data, analysere funnene og tolke informasjonen. Valg av metode bestemmes ut ifra forskningsspørsmålet (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

### **6.1 Metode**

Ved valg av metode kan man enten benytte en kvantitativ eller en kvalitativ tilnærming. For vår oppgave var det naturlig å benytte oss av den kvalitative fremgangsmåten og vi vil videre forklare bakgrunn for valget vårt.

#### **6.1.1 Kvalitativ metode**

På bakgrunn av problemstillingen skal forskningsdesignet bestå av kvalitativ tilnærming. Kvalitativ tilnærming egner seg best når man forsøker å få så mye informasjon som mulig om et begrenset antall informanter. Hensikten med kvalitativ tilnærming er å få frem fyldige beskrivelser samt nyansert og detaljert informasjon i motsetning til kvantitative undersøkelser, der man forsker i en langt mer omfattende skala. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004)

#### **6.1.2 Komparativt casestudie**

Forskningsstrategien skal bestå av casedesign. Dette fordi problemstillingen knytter seg til ”hvordan og ”hvorfor” spørsmål og krever grundig og detaljert informasjon som ikke kan måles i tall, men i utsagn. Svakheterne ved casestudier er på den annen side at det ikke er mulig å generalisere resultatene. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004)

I casedesign studerer man ett til få tilfeller, i en liten gruppe, i dybden. Tilfellet vi skal studere gjelder konkurranseevnen ved de to valgte geografiske områdene. Casedesign, vil danne et klarere bilde av hvordan vi kan løse vår problemstilling. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Casedesign kan brukes i beskrivende og forklarende undersøkelser. Formålet med undersøkelsen er å forstå og er derfor beskrivende. Kriteriene vi har gått etter, er ønsket om profesjonelle dybdesvar innen faktorer som betyr noe for konkurranseevne samt virksomhetens konkurransedyktighet vedrørende differensiering, kvalitet og produktutvikling.

Den foreliggende studien representerer en komparativt case-studie. Dette skyldes at oppgaven går ut på å sammenligne samme fenomen i ulike kontekster, nærmere bestemt hvordan informantene oppfatter hva som betyr noe for områdets konkurranseevne. Hensikten med komparativt casedesign er å sammenlikne likheter og ulikheter mellom de casene man studerer. (BI)

### **6.1.3 Datainnsamling – Intervju**

I innsamlingsmetoden tas det utgangspunkt i kvalitative dybdeintervju for å få fram informantens egne beskrivelser. Dette gjøres for å få den dybden og dataene vi trenger for å forske videre på funnene og fortolke disse. Kvalitativ forskningsintervju søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. (Kvale og Brinkmann, 2009)

Dybdeintervju ble valgt fordi problemstillingen er kompleks og krever at informantene må forklare mye. Vi ønsker med undersøkelse å få frem betydningen av informantens erfaringer og kunnskap, for så å kunne diskutere deres oppfatning av problemområdene, opp mot våre teoretiske antakelser. Fordelen med kvalitativt intervju, er at det gir oss en unik mulighet til å få tilgang til å beskrive informantens oppfatninger gjennom deres erfaring.

(Kvale og Brinkmann, 2009)

Gjennomføringen av intervjuene vil foregå ved et semi-strukturert intervju. Her har vi muligheten til å bevege oss frem og tilbake ved spørsmålene slik at vi ikke blir altfor bundet til selve intervjuguiden. Da vil informantene stå friere til å diskutere.

Etter å ha utarbeidet et teorigapittel ble intervjuguiden utformet på grunnlag av hovedtemaer i teorien og hypotesene. Hvert tema har da konkrete spørsmål i intervjuguiden, samt åpne underspørsmål.

Intervjuguiden er basert på prinsipper fra Johannesen m.fl. (2004). Tidlig i intervjuet vil faktaspørsmål om kunder og produkt bli diskutert. Deretter følger de viktigste temaene som omhandler samarbeid, tilgjengelighet, differensiering og produktutvikling. Intervjuet avsluttes med en mer uformell tone, der informantene fritt redegjør for om hva som kan forbedres, deres største utfordringer og lignende.

### **6.1.4 Dokumentasjon av intervjuer**

For å være sikre på at vi skulle få med oss alt under intervjuene ble det brukt en diktafon samtidig som det ble tatt grundige notater. Diktafonen må selvfølgelig være godkjent av intervju-

objektet. Fordelen med å bruke diktafon er at man kan høre på den i ettertid for å få med seg alt som blir sagt og dermed utnytte intervjuet til det fulle.

#### **6.1.5 Utvalg av intervjuobjekter**

Vi valgte strategisk rekruttering av informanter fordi vi her bruker casesdesign, der forskningen i hovedsak retter seg mot de to valgte bedriftene. Populasjonen i denne undersøkelsen er derfor ledelsen og ansatte på Norefjell og Holmsbu spa resort. På Norefjell intervjuet vi spa sjefen, mens vi på Holmsbu intervjuet administrerende direktør. Vi ønsket også å intervju mennesker fra et objektivt ståsted, som har god kunnskap om spa resort og konkurranseevne. Vi har derfor kontaktet og intervjuet eksterne personer. Hvem som skulle intervjues ble valgt strategisk ut fra de forskjellige stillingene i ledelsen. Utvalget er derfor representativt for populasjonen, og kan regnes for å være generaliserbart i gruppen. Kriteriene man har gått etter er ønsket om profesjonelle dybdesvar innenfor områder som kan fremme og eventuelt hemme konkurranseevne. I strategisk utvelging er det vanligvis ikke lett å bestemme antall informanter på forhånd. (Johannessen mfl. 2004). I dette tilfellet ble det fem informanter.

Fra Quality Spa & Resort Norefjell intervjuet vi en medarbeider fra salg og markedsavdelingen, og sjef ved spa avdelingen. Ved Quality Spa & Resort Holmsbu intervjuet vi administrerende direktør som har svært god innsikt i hele virksomheten og destinasjonen. For å styrke undersøkelsen med objektive synspunkter innenfor temaene, intervjuet vi en informant med høy salgserfaring fra et resort i Son samt spa journalist Liv Kolås. Vi har opplevd det som en utfordring å kontakte potensielle informanter for intervju. Det var mange intervjuobjekter som ikke ga respons når vi kontaktet dem ved flere anledninger, eller som ikke rakk å stille opp, selv om vi hadde avtaler i forkant. Dette har preget antall informanter i undersøkelsen og er en erfaring vi tar med videre da vi har opplevd at studenters forskningsoppgaver ikke er høyt prioritert i enkelte bedrifter.

#### **6.1.6 Gjennomføring av intervjuene**

Gjennomføringen av intervjuene foregikk i forskjellige settinger, både formelt og litt mer uformelt ved de ulike virksomhetene. Ved begge intervjuene presenterte vi oss selv, hva oppgaven omhandlet i nærmere detalj samt hvilken bakgrunn vi har som studenter. Etter en buss-tur til Norefjell, ble vi hentet i Norefjell sentrum av vår informant, som kjørte oss opp på fjellet over ujevne veier i cirka tyve minutter. Da vi kom frem ble vi møtt av natur så langt vi



kunne se og resortet var et anlegg som virket svært innbydende. Før intervjuet fant sted, viste han oss rundt på hele resortet med alle dets fasiliteter, og forklarte i detalj om hele virksomheten.

Lokaliseringen av intervjuet fant sted i spa loungen, noe som gjorde gjennomføringen av intervjuet relativt uformelt. Dette viste seg å være i stor kontrast til intervjuet på Holmsbu, som foregikk i en mer formell atmosfære, hvor vi snakket med administrerende direktør. Intervjuet på Holmsbu foregikk på et møterom, hvor informanten hadde tiltrettelagt med både penn og papir samt en kopp kaffe. Han var noe mer forbredt. Vi registrerte at denne litt mer formelle settingen gjorde oss mer skjerpet og fokusert. Etter intervjuet fikk vi lunsj i restauranten. På begge stedene spurte vi om det var greit at vi brukte diktafon, og det var det. Under alle intervjuene hadde en i gruppen ansvar for å stille spørsmål, mens de to andre tok notater. Innledningsvis ønsket vi at informantene skulle stå fritt til å ta ordet. Vi opplevde at vi fikk rikelig med informasjon fra alle informantene, men merket likevel forskjell på informantenes tone og atferd med tanke på deres bakgrunn og stilling. Informanten på Holmsbu var mer rett på sak og kanskje noe mer bastante enn respondenten fra Norefjell. For å kunne dokumentere forskjeller og likheter visuelt sett tok vi bilder av resortet på begge stedene. Avslutningsvis vil vi tilføye at vi har hatt en god dialog med alle informantene.

#### **6.1.7 Troverdighet**

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataenes pålitelighet. For å gjøre analysearbeidet mest mulig, har alle deltatt i transkriberingsprosessen. For å få frem større bredde og variasjon samt flere synspunkter, har alle transkribert hver for seg for at vi skal få størst mulig utbytte av informasjonen og få frem flere aspekter av dataene. Vi tror dette er med på å øke troverdigheten i datamaterialet.

### **6.1.8 Datareduksjon**

I kvalitativ metode er reduksjon av innsamlet data en nødvendighet, for å filtrere alt man har innhentet av informasjon. Dette er viktig for å gjøre dataene mer lesbare og forståelig, samt å kunne sortere og markere ulike temaer og eventuelle interessante observasjoner. Dette gjør man også for å fokusere på de viktige momentene i forhold til forskningsspørsmål, fremfor de mindre viktige. (Berg, 2009) Ved hjelp av diktafon og egne transkriberinger har vi redusert datamengden ved å skrive stikkord etter å ha hørt på diktafonen gjentatte ganger og oppsummert informantenes viktigste synspunkter gjennom gjentatte samtaler med hverandre i etterkant. På denne måten blir det enklere og reduserer mengde data. Vår oppgave som forskere er også å forsøke å tolke det som blir sagt og gjort, lese ansiktsuttrykk, kroppsspråk og lignende, slik at vi kunne observerer det som ikke nødvendigvis blir sagt direkte. Dette er også en viktig del av dataens empiriske funn. (Berg, 2009)

### **6.2.1 Tverrsnittundersøkelser**

Undersøkelsene gjennomføres i løpet av et kortere tidsrom og kan derfor relateres til tverrsnittundersøkelser. Tverrsnittundersøkelser kan gi informasjon om variasjoner, og det er også mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på ett tidspunkt. Når man tar utgangspunkt i tverrsnittundersøkelser må man likevel være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid, da datainnsamlingen foregår i ett og samme tidsrom.

## 7.0 Analyse og funn

Dette kapitlet dreier seg om å analysere funnene i intervjuene vi har foretatt. Vi vil starte analysen i forholdsvis kronologisk rekkefølge av hypotesene og intervjumalen. Vi har sortert og kodet informasjonen ved hjelp av et analyseskjema der vi har skrevet ned hovedmomenter. Etter hver analyse ved hypotesene, vil det bli foretatt en konklusjon som sier noe om hypotesens troverdighet for å diskutere og oppsummere disse senere.

Vi har fått mange ulike og interessante svar. Etter at vi var ferdige med alle intervjuene satt vi igjen med en mye større forståelse av hvor kompleks denne næringen er. Etter analysen skal det foretas en diskusjon og tolkning, der vi ser dataene opp mot teoriens momenter, samt komme med egne meninger.

Når det gjelder hypotesenes utforming, registrerte vi i etterkant at de muligens var noe ledende. Vi merket også at vi i noen tilfeller burde ha bedt informantene om å utdype svarene for ikke å trekke for raske konklusjoner. Dette er likevel noe vi har jobbet mye med og ved hjelp av diktafonen har hatt mulighet til å høre alt gjentatte ganger.

### 7.1 Introduksjon og generelle spørsmål

Innledningsvis i intervjuet stilte vi åpne spørsmål om kunder, gjester og produkt. Felles for begge virksomhetene var at bedriftsmarkedet er den største målgruppen. Det er en generell tendens på Norefjell og Holmsbu at det er kurs og konferanse gjester som i størst grad benytter seg av alle tjenestene og oppsøker de.

I følge informanten fra Holmsbu er dette samtidig det viktigste segmentet deres. Han poengterte dette med: *”Det er i bedriftsmarkedet potensialet ligger, det er disse som legger igjen mest penger i kassa vår”*. (Sitat Teo L) Videre påpekte han at ferie og fritidskunder ofte lever på budsjett når de kommer, og ikke ønsker å benytte seg av fasilitetene i den grad som bedriftskundene gjør. Han uttrykte at; *”Ferie og fritidsgjestene tar gjerne med seg matpakker og ønsker å bo så billig som mulig”, noe som er en reell utfordring for oss”*.

Informantene fra Norefjell fortalte oss at kundene deres ofte kommer fra større byer, som oftest fra Oslo. De har ikke særlig mange gjester blant hytte- og lokalbefolkningen, noe han opplever som en utfordring.

Spa journalist Liv Kolås fortalte at mennesker som benytter seg av spa aktiviteter som oftest er venninnegjenger og par. Hun påpekte at hun ser forløpere til flere og flere gruppereisende. Dette mener hun er en viktig trend for utvikling og tilrettelegging av spa og velvære opplevelser.

Videre fortalte både informantene fra Norefjell og Holmsbu at kundene som kommer tilbake ofte er større grupper med bedriftsavtaler gjennom Quality-kjeden.

I forhold til spørsmål som gikk på hvorvidt selve området ble nøye vurdert etter eventuelle kriterier ved etablering bekreftet informantene fra hver av stedene at natur og miljø ble svært nøye vurdert før etablering. De hevdet at områdets forutsetninger for avkopling kan sies å legge grunnlaget for om gjestene i det hele tatt kommer.

## **7.2 Produkt**

Rundt spørsmål om selve produktet, kom det frem merkbare forskjeller. Innledningsvis ble vi fortalt fra Holmsbu at de har et konseptutviklet spa resort. Hensiktet var at produktet skulle gjenspeile en ny dimensjon av hva et resort kan være. Han fortalte at de har leieavtale med hytteområdene nær sjøen og har gode rammeavtaler med eierne. Med stort engasjement hevdet han hvor viktig det er at gjestene skal ha mer enn et hotellrom, og påpekte: *"Helse og velvære blir som en ny gren i vår utvikling"*.

Norefjell forklarte at produktet rent fysisk er et resort, med et svært godt spa tilbud. Produktet deres er mer omfattende reflektert inn mot spa prinsippene, ved at design og interiør er svært nøye vurdert og konstruert i et miljø som skal signalisere velvære. Det er viktig at alt skal være topp moderne, men samtidig reflektere norsk natur i interiøret.

## 7.3 Samarbeid og organisering

**Tabell 7.3 Analyteskjema for H1: ”Destinasjonens evne til og samarbeid og koordinere ulike aktiviteter med de andre aktørene på området, bidrar til sterkere konkurranseevne”.**

	Positiv	Negativ	Overraskelser	Resultat
<b>Quality Spa &amp; Resort Norfjell</b>	Er villig og jobber for å oppnå samarbeid med lokale og fjerne aktører.	Samarbeider i svært liten grad med andre aktører	Mange på destinasjonen som ikke ønsker samarbeid.	Ønsker å bli bedre. Men samarbeid kan skape flere muligheter i fremtiden
<b>Quality Spa &amp; Resort Holmsbu</b>	Samarbeider Opparbeidet gode relasjoner.  ”Holmsbu opplevelser”  Felles verdigrunnlag og turismeplanlegging	Fordrer godt nettverk	Særdeles positiv	Anser samarbeid som viktig for å skape et bedre områdeprodukt.
<b>Salg og markedsansvarlig ved Quality Spa &amp; Resort Son</b>	Samarbeider med bl.a. Visit Follo og Son næringsforening.		Ingen overraskelser	Anser samarbeid som viktig i turismenæringen for å styrke produktet og destinasjonen i helhet.
<b>Spa journalist Liv Kolås</b>	Viktig for å oppnå flere muligheter til å skape opplevelser og åpne nye dører		Ingen overraskelser	Samarbeid er en viktig drivkraft for konkurranseevne.

### 7.3.1 Analyse H1

Videre vinklet vi spørsmålene over til samarbeid og organisering. Fra Holmsbu ble det raskt lagt til at de samarbeider med mange lokale aktører på området. Han fortalte at uten samarbeid ville de ikke hatt mulighet til å opparbeide det de har i dag. Først og fremst har destinasjonen noe som heter ”Holmsbu opplevelser”. Dette ønsker de å videreutvikle gjennom samarbeidet med de lokale aktørene. Dette er et aktivitetstilbud konsept som destinasjonen har opparbeidet sammen. Han fortalt at det at de har noen ”år på baken”, har gjort at de har opparbeidet et godt og nært samarbeid med de lokale aktørene. Han forklarte at; *”Vi skal skape en felles verdi sammen her på destinasjonen som signaliserer en identitet. Vi leker sammen,*

*ikke mot hverandre*". De samarbeider med 9 av 10 næringsdrivende og lokale aktører, hvor de forsøker å samkjøre og koordinere event-tilbud og konserter for å tiltrekke flere besøkende.

Månedlige eventer er noe som har blitt mer aktuelt for både Holmsbu og Norefjell, så her har begge virksomhetene en del fellestrekk i aktivitetsutvikling. Begge informantene mener at dette er en ny gren i opplevelsesutvikling. Om temaet organisering, hevdet informanten at dette er noe de er gode på. Det at de er en del av Choice- kjeden gjør at de får litt "gratis" med på kjøpet. Han påsto at de har et godt organisert rammeverk for regler og prosedyrer på området og la til: *"Vi bygger tross alt resultatene sammen her!"*.

Når det gjelder spørsmål om samarbeid i tråd med aktivitetstilbud, poengterte direktøren fra Holmsbu at de er heldige som har god variasjon av ulike aktiviteter i området. Han tror det ligger et fremtidig potensial her og trakk frem at de eksempelvis har mange ulike vannaktiviteter, kunstgallerier og andre severdigheter de ønsker å bygge videre på.

Norefjell virket noe mer nølende når vi kom inn på spørsmål om samarbeid. Etter en liten tenkepause forklarte han følgende. *"Når det gjelder samarbeid med andre aktører på destinasjonen er vi ikke så flinke, men samarbeider i stadig større grad med å innføre eventbygging med noen av de andre, spesielt på Noresund"*. Generelt sett samarbeider de med noen få lokale aktører som Rignes gård i forbindelse med kjøp og salg av økologiske produkter, og informerer oss om at de alltid forteller gjestene om lokaltilbudene dersom det skulle være ønskelig. Når det gjelder koordinering og samarbeid med ulike aktivitetstilbud på Norefjell forøvrig, fortalte informanten at dette burde de bli noe bedre på. Per dags dato samarbeider de ikke noe konkret med de andre bedriftene og la til; *"Noen av de andre aktørene ser på oss som konkurrenter, uten og i stedet se mulighetene det kan innebære"*. Det ble understreket at dette imidlertid kan ha å gjøre med at de er forholdsvis nyetablerte. De har ingen definert turisme strategi eller plan når det gjelder destinasjonens retningslinjer, verdier og lignende. Vi ble fortalt at de opererer svært selvstendig. Informanten fortalte at de derimot ønsker å få til sterkere samarbeide med de andre lokale aktørene i fremtiden, men påpeker samtidig at dette er en utfordring.

Salg og markedsansvarlig fra Son fortalte at samarbeid er noe som er svært viktig for en destinasjon, for et mer helhetlig tilbud, og kunne tilføye egne eksempler ved at de samarbeider med blant annet Visit Follo om reiseliv og Son næringsforening.

Liv Kolås poengterte at samarbeid mellom ulike lokal bedrifter på en destinasjon er viktig for å skape helhetlige opplevelser og nye muligheter for resorter, og la til: ”*Norge er derimot ikke spesielt flinke på samarbeid generelt, noe som kan være en utfordring*”. Hun påpekte at samarbeid er viktig for å skape en mer holistisk forankring på destinasjonen. Hun mener at ved hjelp av helhetlig samkjøring og koordinering av aktiviteter vil man stille mye sterkere som turistdestinasjon. Hun la til at Holmsbu er gode på dette, men at dette kan skyldes at de har en del år bak seg. Hun ønsket ikke å uttale seg om Norefjell ettersom det er nyetablert og hun ikke har mye kjennskap til stedet.

### ***Konklusjon:***

Gjennom alle intervjuene fant vi at alle anser samarbeid og felles koordinering som en viktig og nyttig faktor for utvikling av helhetlige tilbud på området. Alle mente at tettere og mer forpliktende samarbeid gir rom for flere muligheter, som ville bidra til å skape bedret konkurransekraft. Analysen og dataen tilsier at hypotese nummer 1 støttes.

## 7.4 Tilgjengelighet

**Tabell 7.4 Analyteskjema for H2: Tilgjengelighet utgjør en svært viktig faktor for konkurranseevne.**

	Positiv	Negativ	Overraskelser	Resultat
<b>Quality Spa &amp; Resort Norefjell</b>	Busstransport fra Oslo i helgene ved vintersesong	Kunne hatt bedre tilbud på kollektivtransport	Ingen overraskelser	Forbedringspotensialet ved transporttilbud
<b>Quality Spa &amp; Resort Holmsbu</b>	Anser tilgjengelighet/ plassering som avgjørende. Er svæ	Ligger ikke i "løypa"	Særdeles positiv. Uforutsigbart	Tilgjengelighet styrer kunders forbruk
<b>Salg og markedsansvarlig ved Quality Spa &amp; Resort Son</b>	Har god tilgjengelighet selv, og ser på det som en viktig faktor	Sentral beliggenhet men ikke skiltet ved E6	Ingen overraskelser	Tilgjengelighet er svært viktig, god synlighet kan øke salg.
<b>Spa journalist Liv Kolås</b>	Svært positiv holdning til at tilgjengelighet er en viktig faktor for konkurranseevne.	Lite markedsføring, baserer seg mye på WOM.	God erfaring på området	Ser på tilgjengelighet som essensielt innenfor konkurranseevne.



### 7.4.1 Analyse H2

Før vi rakk å ta opp temaet tilgjengelighet, forklarte en entusiastisk informant fra Holmsbu at dette er en svært kritisk faktor. Med dette mente han at det er en utfordring for dem å være tilgjengelig for kunden. Han påpekte at Holmsbu ikke ligger så langt fra Oslo, men at det likevel er litt komplisert å komme seg dit, kontra til enkelte andre spa med bedre tilgjengelighet. *”Vi ligger nok ikke i løypa for ferie og fritidsmarkedet”*, konstaterte han.

Han hevdet også at de ikke har mulighet til å påvirke eller styre det offentlige transporttilbudet i særlig stor grad. Gjestene er i stor grad avhengige av egen bil/transport for å komme dit og han poengterte; *”Det er mye vi ikke kan styre i forhold til tilgjengelighet, og alt dette gjør oss svake tilgjengelighetsmessig”*. Han eksemplifiserte også andre mulige samfunnsmessige hendelser man ikke kan påvirke som for eksempel nedgangstider, infrastruktur og fordelaktig geografisk beliggenhet.

Norefjell forklarte at de heller ikke er så gode rent tilgjengelighetsmessig. Dette fordi de ligger et stykke unna det lokale sentrum i Norefjell og Oslo. I forhold til transporttilbud samarbeider de imidlertid med det lokale taxi tilbudet, men ikke med busselskaper til og fra i Oslo-regionen. Informanten påpekte at de ønsker å jobbe mer effektivt for å etablere et bedre transporttilbud. Han hevdet også at tilgjengelighet er en kritisk faktor, men konstaterte flere ganger at; *”Vi er det fjellresortet som er nærmest Oslo og dette mener vi er en stor fordel for oss”*.

Informanten fra Son anser tilgjengelighet som svært viktig. De er lokalisert cirka. 40 minutter fra Oslo og cirka.10 minutter fra Rygge, noe som gir gode transportmuligheter for forretningsmarked og privatmarkedet. Hun konstaterte at de alltid forhører seg med gjestene hvordan de ankommer slik at de kan legge til rette så godt som mulig. Hun poengterte at tilrettelegging er viktig.

Liv Kolås fortalte at tilgjengelighet av produktet, spiller en svært viktig og avgjørende rolle for suksess. Hun hevdet at: *”folk ønsker ikke å reise så langt ved dagsturer, maks et par timer unna”*. Hun la til at folk flest ikke ønsker å måtte planlegge lengre reiser kun for å oppleve et fint spa, og velger heller kortere turer. Dette var et tema hun var inne på gjentatte ganger.

## Konklusjon

Oppsummert viser dataene oss at tilgjengelighet er en svært viktig og betydningsfull faktor. Dette tilsier at produktets tilgjengelighet og plassering er en svært viktig faktor for konkurranseevnens betydning. Analysen viser at hypotese nr 2 støttes.

## 7.5 Produktutvikling

**Tabell 7.5 Analyseskjema H3: "Høy konkurranse i markedet er en kilde til kontinuerlig fornyelse av produkt og tjenestetilbud."**

	Positiv	Negativ respons	Overraskelser	Resultat
Quality Spa & Resort Norefjell	Anser fornying som viktig.	Uenig i påstanden.	Fornyning skyldes ikke konkurranse, men behov for ikke å stagnere.	Konkurranse er ikke kilden til fornying
Quality Spa & Resort Holmsbu	Svært viktig å fornye produktet	Noe uenig i påstanden	Produktfornyning skyldes ikke konkurranse	Konkurranse er ikke kilden til utvikling
Salg og markedsansvarlig ved Quality Spa & Resort Son	Tenker hele tiden nytt og kreativt	Noe enig i påstanden	Tror det er viktig med konstant fornying for å være konkurransedyktig.	Tenker hele tiden på fornyelse og ser på det som viktig.
Spa journalist Liv Kolås	Anser produktfornyning som essensielt	Fornyning skal skje uavhengig av konkurranse	Begynne å tenke utenfor boksen. Bruke "sunn fornuft" i fornying.	Anser konkurranse som et virkemiddel og ikke som hovedårsak til fornyelse.

### 7.5.1 Analyse H3

Felles for Holmsbu og Norefjell, når det gjelder oppfatningen av konkurranse i markedet, var at konkurransen er høy og at det bare blir stadig flere spa tilbydere. Alle informantene hevdet at spa bransjen er en tøff bransje å konkurrere i på grunn av den enorme økningen av tilbydere den har hatt. Både Norefjell og Holmsbu hevdet at man til tross for dette kan bruke konkurransen positivt til å lære av hverandre, både små og store konkurrenter, og at konkurranse bør stimulere alle til å kunne bli bedre. Norefjell uttalte at også at læring er en svært god måte å bli bedre på i all fremtidig utvikling. Han hevdet at det er viktig å være bevisst på hvor konkurrenter feiler og lykkes, da dette vil kunne gi en indikasjon på hva man eventuelt bør satse videre på.

Da vi stilte spørsmål til Holmsbu om produktfornyning fortalte han at det er vanskelig å fornye selve kjerneproduktet. Når det gjelder nyskaping av produktet, forklarte han at dette skjer i mindre skala, men at dette likevel er ekstremt viktig for dem.

Når det gjelder hvordan de hovedsakelig fornyer seg for øyeblikket forklarte han: *”Vi ser nye muligheter hele tiden, vi ønsker blant annet å bygge videre med flere events og arrangementer”*. Han forklarte at dette skjer fordi de har gode kontakter med populære artister og ”kjendiser”, som de aktivt bruker i media for å markedsføre virksomheten og tiltrekke gjester. I forhold til trender, påpekte Holmsbu at de ønsker å være fleksible, slik at man kan justere og skreddersy enkelte produkter og tjenester, men at man samtidig er svært nøye med å ha en stabil plattform. De tenker først og fremst på produktutvikling og nyskaping i mindre målestokk ved å for eksempel fornyer møbler, blomster og annet dekor for å friske opp og skape inntrykk av tidsriktighet. Til sommeren skal de øke antall konserter og eventer.

Han forklarte videre at de har erfart at opplevelser stadig blir en større motivasjon blant helse og velvære reisende. *”Begrepet sunnhet skaper en ny dimensjon for oss”, i den grad at folk stadig blir mer opptatt av å leve sunt, gjør at vi må vi iverksette og tilrettelegge for sunnhet som et fenomen*”. Dette gjør de både ved hjelp av fokus på trening og mosjon samt kosthold og anti- stressrelaterte tjenester. Han fortalte oss; *”Ja, jeg kan ta meg selv som eksempel, før hadde jeg lite fokus på helse, mens nå har jeg snudd fokuset markant og skal leve til jeg blir hundre år”* - fortalte en lattermild og sprek informant.

I kontrast til dette fikk vi et sterkt inntrykk av at produktfornyning var et mer sentralt begrep på Norefjell. Fra Norefjell ble det hevdet at målet deres er å utvikle produkttilbudet kontinuerlig, men hovedsakelig på grunn av de høye ambisjonene og ønsket om å være best og ikke først og fremst på grunn av konkurranse. Det at Norefjell vant prisen ”World Travel Awards 2010” er en prestigefylt driver for dem å fortsette det gode arbeidet. Han fortalte videre at det er viktig for dem å være nyskapende med tanke på å ha et stort og variert utvalg særegne aktiviteter og fasiliteter. Da vi videre stilte spørsmål om trender er noe de anser som viktig, fortalte informanten at de er svært nøye med å følge med på det som skjer i tiden og helst ett steg foran konkurrentene. Han poengterte dette slik; *”Det vi ønsker å gjøre i vår produktutvikling er å best mulig sette sammen unike behandlinger, tilføre det lille ekstra og konsentrere oss om detaljer, slik at kunden får oppfylt forventningene*.

Når vi stilte spørsmål om hvordan de legger til rette for optimal produktutvikling, fortalte han at *læring* og kundeundersøkelser er de faktorene som har direkte påvirkning på valg av produkter. Med dette mente han at de lærer av andre resorter både i sin egen kjede og av konkurrenter. Han fortalte videre at; *"Læring er vår beste ressurs"*. De følger tett på hva som bidrar til suksess, men poengterte at det er viktig for dem å kjøre sitt eget løp i forhold til konseptet deres. Å ha et stabilt konsept mente han var svært viktig for å gi turistene et solid inntrykk. Avslutningsvis om dette temaet konstaterte han *"Vi må ha unike produkter og råvarer som matcher vårt konsept. Vi må med andre ord være best på det ingen kan kopiere fra oss"*.

Son stiller seg veldig likt Norefjell og Holmsbu i forhold til produktutvikling. De vektlegger i stor grad fornying av produkter og jobber kreativt for å komme med nye ideer. Dette mener hun er svært viktig. Hun konstaterte at konkurransen i bransjen er stor, men at det å være en del av Choice- kjeden kan gi enkelte stordriftsfordeler.

Liv Kolås mener konkurransen mellom spa resorts er dominert av hotellkjeder hvor også konkurransen har blitt mye tøffere. Hun mente at de mindre spavirksomhetene kan komme til å slite med å overleve da de blir overkjørt av de store kjedene. Hun presiserte også viktigheten i produktfornyning samt ta hensyn til spavirksomhetens kjernebegreper som er mosjon, kosthold, behandlinger og vannterapi. Dette for å skape en holistisk tilnærming som stadfester hvor viktig det er at fornying skjer ved disse fire. Hun mener også at de norske spa bedriftene glemmer kosthold og ernæring. Hun la til; *"Her ligger det jo et enormt potensial"*.

### ***Konklusjon***

Dataene forteller oss at produktfornyning er viktig, blant annet for å kunne identifiserer nye muligheter slik at man ikke stagnerer. Likevel viser dataene at produktfornyning ikke skjer hovedsakelig på grunn av høy og tøff konkurranse. Analysen viser at hypotese nummer 3 ikke støttes.

## 7.6 Differensiering

**Tabell 7.6 Analyseskjema H4: ” Et differensiert produkt gir bedre grunnlag for konkurransefortrinn.”**

	Positiv	Negativ	Overraskelser	Resultat
<b>Quality Spa &amp; Resort Norfjell</b>	<p>Produktdesign</p> <p>Ekstraordinær service – bli Norges hyggeligste hotell</p> <p>”Det at vi ligger direkte i vakker natur gjør at beliggenheten skaper unikhet”</p> <p>Servicekontrakt</p> <p>Fleksible</p>	<p>Lite midler</p> <p>Forholdsvis nye på markedet</p> <p>Bruker ikke markedsføring aktivt.</p> <p>Ligger lite tilgjengelige for de uten bil. (Men det er busstilbud i helgene om vinteren)</p>	<p>Har en fantastisk buffé men lite fokus på tilrettelagt sunt kosthold i forhold til spa.</p>	<p>Har noe unikt og særpreget, men må markedsføre seg bedre.</p>
<b>Quality Holmsbu Spa &amp; Resort</b>	<p>500 meter strandområde, vil ta ti år for andre å kopiere det.</p> <p>Beliggenhet nær Oslo</p> <p>Genuin sjarm</p> <p>Sørlandsinspirerte hytter som gjør dem unike.</p> <p>Serviceinnstilt personale</p>	<p>Ligger ikke i “løy-pa”</p> <p>Ikke noe overlegen unikhet</p> <p>Lite fokus på differensiering</p> <p>Bruker lite penger på markedsføring, kun WOM.</p>	<p>Lite fokus på sunt kosthold forhold til spa.</p>	<p>Bør bli bedre på differensiering å markedsføre dette.</p> <p>Tilrettelegge transport for de som ikke har tilgang til egen bil.</p>
<b>Salg og markedsansvarlig ved Quality Spa &amp; Resort Son</b>	<p>Beliggenheten og atmosfæren</p> <p>Fokus på signaturbehandling og spa i helhet.</p>	<p>Vanskelig å få frem den røde tråden om spa, helse og velvære som de jobber med å få frem.</p>	<p>Fokus på sunn og økologisk mat</p>	<p>Ser på det som svært viktig å differensiere seg på et lite marked og jobber kontinuerlig mot dette.</p>
<b>Spa journalist Liv Kolås</b>	<p>Beliggenhet er viktig.</p> <p>Høy og god standard på begge resortene</p> <p>Kurs og konkurranser som gir motivasjon</p>	<p>Henger langt etter i utviklingen forhold til andre land.</p> <p>Vanskelig for privateide å komme seg inn på markedet.</p> <p>Mangler fokus på kosthold</p>	<p>Pris som et virkemiddel</p>	<p>Resortene har god standard men henger etter på utviklingen og er for dårlig på å bruke pris som et virkemiddel.</p>

#### 7.6.1 Analyse H4

Innledningsvis om spørsmål vedrørende differensiering spurte vi våre respondenter om de anser differensiering av produktet som viktig, og eventuelt hvordan og hva som gjør at de skiller seg ut fra de andre i markedet. En felles trend for Holmsbu og Norefjell innledningsvis, var at de måtte ta en tenkepause og ”tygge litt på det” før de kunne svare. Holmsbu fortalte deretter at det som muligens er unikt med dem er at de har et strandområde på 500 meter, noe som ingen vil kunne klare å kopiere og bygge opp innen de neste 10 årene på grunn av økonomien. De har et særpreg som ingen direkte kan kopiere fra dem, og dette utnytter de. Holmsbu ligger geografisk sett ikke altfor langt fra Oslo, som er et stort pluss for å trekke til seg kunder mente han.

Når vi spurte om differensiering er noe de fokuserer på, svarte informanten; *”Ja men, dette er vi nok ikke så gode på ennå, i forhold til at vi ikke har noen klar overlegen unikhet”*. Han la til at det som differensierer dem, er deres genuine sjarm samt en særegenstrandsone og fordelaktig beliggenhet ved fjorden. Han fortalte at plasseringsområdet og kundenes overnattingsmuligheter på Holmsbu, i sørlandsinspirerte hytter, til en viss grad gjør dem unike. Han konstaterte; *”Kanskje kan konkurrenter kopiere dette, men vi var her først”*, og understreket at det å være første tilbyder av noe, skaper unikhet i seg selv for dem.

De synliggjør sin unikhet i markedsføringen, og fortalte oss at de kan være med på å påvirke de forbrukerne som ikke allerede har bestemt seg, eller blitt lojale overfor andre konkurrenter. Han mener det er disse de nå bør prøve å overbevise.

Norefjell var derimot veldig klare på hva som differensierte dem fra andre. På spørsmål som omhandler hva som gjør dem unike, tok han en tenkepause og sa *”overlegent produktdesign”*. Ekstraordinær service bidrar også til å skape unikhet for oss”. Dette er noe de hele tiden jobber for å gi kunden. Målet de streber mot er å være Norges hyggeligste hotell. Tiltak som blir gjort for å oppnå dette er blant annet en signert servicekontrakt ved ansettelse av personell. Han la til slutt til; *”Vi skal alltid si ’hei’ til kunden når han/hun møter oss, og de ansatte er veldig fleksible og løsningsorienterte for å kunne tilby kundene det de vil, når de vil”*.

Salg og markedssjef i Son hevder at det for dem i likhet med for Norefjell blir viktig å differensiere seg i markedet. På samme måte som Norefjell vektlegger de også *”signaturbehandlinger”*, og fokuserer mer på sunn og økologisk mat.

Liv Kolås bekrefter at det åpenbart er en fordel for konkurransedyktigheten å differensiere seg. Hun hevder at det stadig blir flere konkurrenter som tilbyr samme eller like produkter.

Hun foreslår imidlertid at spa resorter burde begynne å fokusere på ernæring og kosthold ved spa. Hun understreket at Norge ligger cirka fem til seks år etter for eksempel Sverige i utviklingen av spa tilbudene, noe som viser at det er et stort potensial for å kunne differensiere seg gjennom større fokus på kosthold som har blitt gjort i Sverige. Videre fortalte hun at spa resortene bør være mye mer kreative i tilbudene til sine fremtidige kunder, og eksemplifiserte kampanjer som for eksempel pakketilbud. Hun mener norske spa resort med fordel burde skape et bedre klima for sunnhetsbegrepet. Til slutt fortalte hun at pris er et godt virkemiddel for å differensiere seg blant i det store utvalget av dyre og luksuriøse resorts. Noe overraskende for oss, påpekte hun at pris kan være et virkemiddel for å oppnå innpass i flere kundesegmenter, samt å bidra til å gjøre spa mer tilgjengelig i flere og ulike prissjikt. Hun hevdet at fordi konkurransen er så utfordrende, fører dette til at prisene bør presses noe ned dersom man skal kunne være konkurransedyktig over tid.

### ***Konklusjon:***

Differensiering av produkter er åpenbart et tema som alle informantene opplever som viktig for konkurransedyktighet. Likevel kan det virke som om oppfatninger av differensieringskilder er noe uklare og vanskelige for informantene å sette fingeren på, da vi fikk forholdsvis varierende svar. Ut i fra intervjuene med våre informanter tilsier dataene at differensiering er en nøkkelfaktor for konkurransedyktighet. Selv om verken Holmsbu eller Norefjell har like stort fokus på sin unike egenart ved virksomheten, argumenterer alle for at differensiering blir viktigere for å heve seg i konkurransen. Ut i fra analysen og dataen støttes denne hypotesen selv om det viser seg at ikke alle har like stort fokus på dette området.

## 7.7 Kvalitetssikring

**Tabell 7.7 Analyteskjema H5: ”Grundige kvalitetssikringsrutiner er et viktig verktøy for ledelsen med hensyn til å sikre god kvalitet i alle ledd.”**

	Positiv	Negativ	Overraskelser	Resultat
<b>Quality Spa &amp; Resort No-refjell</b>	<p>Kvalitetssikrer alle spa- terapeuter.</p> <p>Viser sitt kvalitets ”stempel” ved gode tester som gjennomføres i markedsføring</p> <p>Veldig serviceorientert, prøver å tilfredsstille alle så langt det er mulig.</p> <p>Feedback skjema fra gjestene, som følges opp.</p>	<p>Høye forventinger fra gjester pga vunnet pris som brukes aktivt i markedsføringen.</p> <p>Tidskrevende</p>	Ingen overraskelser	Har god fokus på kvalitetssikringsrutiner. Opplever til tider vanskelige gjester som de bruker mye tid på å tilfredsstille slik at gjesten skal sitte igjen med en positiv opplevelse.
<b>Quality Spa &amp; Resort Holmsbu</b>	<p>Har gode rutiner ved personalpolitikk og nye ansettelser</p> <p>Serviceregler</p> <p>Arbeidslister</p> <p>Jevnlige møter for å holde alle oppdatert</p> <p>Feedback skjema fra gjestene, som følges opp.</p>	<p>Grunnet godt omdømme er det mange kvalitetsrutiner som bør oppfylles daglig for at gjestene skal tilfredstilles.</p> <p>Tidskrevende</p>	Ingen overraskelser	Har god fokus på kvalitetsrutiner men opplever til tider svært krevende gjester som det kan være vanskelig å tilfredsstille.
<b>Salg og markedsansvarlig ved Quality Spa &amp; Resort Son</b>	<p>”Mystery shopper” for å sikre kvalitet.</p> <p>Vil være best på vertskap</p>	Tidskrevende å jobbe med.	Ingen overraskelser	Jobber bevist mot å fremme kvalitet internt, slik at det skal vises eksternt.
<b>Spa journalist Liv Kolås</b>	<p>Positiv.</p> <p>Hadde lite å tilføye om kvalitetsrutiner.</p>			



### 7.7.1 Analyse H5

En generell trend på Norefjell og Holmsbu var at kvalitetssikring er et viktig ledd i all utvikling og forbedring. Informanten fra Holmsbu forklarte at de har sjekklistor og serviceregler. Han konstaterte; *"Vi følge opp de ansatte for å sikre at kvaliteten skjer i henhold til kriteriene, og er en kontinuerlig prosess for å sikre våre overordnede mål"*. Han fortalte at de jobber med å identifisere hva som kan gå galt og følgelig prøver å tilrettelegge for å unngå denne risikoen. Tilbakemeldinger og evalueringsskjemaer er viktige elementer i denne prosessen. Informanten fra Norefjell beskrev nøye sine kvalitetssikringsrutiner og la til at dette er viktig for å oppnå den kvaliteten de ønsker.

Fra Holmsbu ble vi fortalt følgende da vi spurte om kompetanse er et virkemiddel i markedsføringen; *"Vi bruker ikke kompetanse som et virkemiddel. Vi ønsker heller gjennom vår faglige dyktighet å gi kunden gjennomgående gode opplevelser, slik at vi kan levere opp mot deres forventninger til fulle fem"*. I forhold til de ansattes serviceinnstilling hevdet han at det ikke er mye de kan gjøre, bortsett fra å forholde seg til personalhåndboken der alle regler står beskrevet. Han la til; *"For å gjøre så godt vi kan med å opprettholde et godt team her på huset, ligger vi lista høyt i forhold til ansettelser"*. Han fortalte videre at det som skjer med de ansattes interaksjon med kunden er det lite de i ledelsen kan gjøre noe med, og er derfor uforutsigbart.

Både Holmsbu og Norefjell har rutiner de følger opp og er opptatt av å vedlikeholde. Informantene fra Holmsbu hevdet at det at de er et av Norges eldste spa resort gjør at de har hatt mulighet til å opparbeide en god varestruktur for å kvalitetssikre seg. Norefjell jobber også med rutiner, og har et høyt fokus på å gjøre hver enkelt gjest så fornøyd at WOM (word of mouth) vil spre seg positivt. Det er en relativt lik kundegruppe på begge resortene med en høy prosentandel kurs- og konferansegjester som bruker mye resurser, og dermed har høye forventninger til kvalitet. Begge resortene opererer med feedbackskjema til alle gjester som har bodd på resortet for å kartlegge hva de er gode på og hvor det eksisterer forbedringspotensial.

### **Konklusjon:**

Gjennom dybdeintervjuene fant vi at grundig kvalitetsrutiner viste seg å være et svært godt verktøy for ledelsen for å sikre god kvalitet. På bakgrunn av datamaterialet støttes hypotesen 5.

## 7.8 Utfordringer og avslutning

Avslutningsvis ønsket vi å få informantenes synspunkter vedrørende deres største utfordringer. Fra Norefjell ble vi fortalt at deres største utfordringer i stor grad ligger i tilgjengelighet for kundene. Geografisk sett befinner resortet seg cirka to timer unna Oslo, så derfor blir utfordringen å tiltrekke kunder, også utenom vintermånedene som er deres høysesong. De har ingen konkrete utfordringer i nærområdet, men konkurrerer med andre store spa. Norefjell fortalte at de setter kundene sine i fokus, men la til at kundene til tider kan være svært kravstore og vanskelig å tilfredsstille på grunn av høye forventninger. Han hevdet at de derfor tar tilbakemeldinger meget seriøst. I tillegg er økonomi og videre utbygging en utfordring for Norefjell. De ønsker å finansiere prosjekter som gir dem potensial til å bli enda større. Dette for å tilby flere gode tilbud til sine gjester, men hevder at manglende kapital er en utfordring.

Informanten på Holmsbu fastslo at beliggenheten ikke kan endres, men at man i stedet må bli arbeidet videre å gjøre spa resortet mer tilgjengelig gjennom å analysere transporttilbud som finnes i regionen. På bakgrunn av lokaliseringen de har valgt å etablere seg, er dette noe de ikke kan endre. Holmsbu forklarte videre at en stor utfordring er at det blir bare flere spa tilbydere, noe som dermed fører til større konkurranse om de allerede få kundene som finnes på det norske markedet. Det er også en utfordring for Holmsbu og Norefjell og til enhver tid å ha arbeidskraft med den beste kompetansen. Han forklarte at det finnes mange kurs man for eksempel kan ta over tre uker for å utdanne seg til spaterapeut. Dette er svært uheldig da mange av kundene forventer personell med svært høy kompetanse når man kommer til et spa. Skuffelsen kan bli svært stor hvis forventningene ikke blir innfridd. For å sikre best mulig kvalifisert personale er dette noe både Holmsbu og Norefjell har høy fokus på ved sine ansettelsler.

Økonomikriser og nedgangstider påvirker salget betraktelig, noe som er en stor utfordring for alle typer bedrifter. Holmsbu anslo at det vil bli en oppgang i 2012 etter noen økonomisk vanskelige år som følge av finanskrisen. Det samme gjelder for Norefjell.

Holmsbu fortalte videre at de følger opp kundene sine via feedback på e-post etter opphold, hvor de fører målinger ukentlig.

Informanten poengterte at de i størst mulig grad forsøker å legge de lokale aktivitetene til rette for kunden. Norefjell har også en stor utfordring med at enkelte aktører på destinasjonen ikke er spesielt samarbeidsvillige.

Avslutningsvis fortalte informantene at det er mange utfordringer et spa resort kan risikere å møte. Basert på deres erfaringer er disse utfordringene blant annet økonomikriser, krevende kunder, oppfølging og tilgjengelighet. Informanten fra Holmsbu la til; ”*Makroøkonomiens utvikling, samt nedgangstider som for eksempel finanskrisen, er noe som påvirker salget her betraktelig!*”. Han tilføyde videre at dersom man har et kvalifisert personell som yter sitt beste, bør man kunne møte disse utfordringene med et positivt sinn og godt mot. En utfordring er ikke nødvendigvis negativ, den fremmer kreativitet og motivasjon til å stå på hos de ansatte oppsummerte han til slutt.

## 8.0 Diskusjon og drøfting

Vi skal nå drøfte og diskutere det som kom fram i analysen. Vi skal se resultatene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket og diskuterer dette videre.

Innledningsvis i analysen var temaet kunder og produkt. Det er en generell trend på Holmsbu og Norefjell at det er bedriftsgrupper samt kurs og konferansesegmentet som er betydelig størst. De foretrekker i størst mulig grad dette segmentet, da det etter informantenes erfaringer er denne målgruppen som legger igjen mest penger. Dette kan i første omgang tyde på at det er flest fra bedriftsmarkedet som i hovedsak ønsker å reise på litt lengre turer når de skal reise til spa resort. Bedriftssegmentet er imidlertid et sårbart segment som det er stor konkurranse om og mange derfor ønsker å tiltrekke seg. Bedriftsmarkedet kan også være svært varierende og sesongbasert, og kan derfor være relativt lite forutsigbart.

Hypotesen om samarbeid påpekte viktigheten av at enhver konkurransedyktig destinasjon bør samarbeide med andre lokale aktører for å oppnå et bedre helhetlig områdeprodukt. I følge Holmsbu var samarbeid og god dialog med lokale aktører og lokalbefolkning noe de anser som svært viktig. Dette for å ha et helhetlig aktivitetstilbud for kunder og reisende som vil kunne styrke destinasjonen positivt. På den annen side fortalte Holmsbu at samarbeid og god organisering er noe som krever erfaring, relasjoner og særlig tid og tillitt for å oppnå. I forhold til Kamfjord (2001), sin problemstilling vedrørende hvordan det kan skapes et godt områdeprodukt når ingen har ansvar for helheten, hevdet Holmsbu at det å ha god dialog, samarbeid og felles innsats fra alle på destinasjonen er nøkkelen. I kontrast til dette var Norefjell derimot litt mer vage rundt spørsmålene om samarbeid. Vi fikk inntrykk av at de anser samarbeid som viktig for å bygge bedre nettverk og produkt, men tolker det på den måten at de ikke har like gode forutsetninger og fokus på det som de ønsker. De hevdet også at det er en utfordring å få til et godt samarbeid, da enkelte aktører på destinasjonen oppfatter dem som konkurrenter. Dette er en reell problemstilling for Norefjell som de burde vurdere å ta til etterretning. De ville sannsynligvis kunne ha større nytte av å få til et sterkere samarbeid mellom ulike aktivitetstilbydere for å bedre kunne koordinere tilbudet på Norefjell som en turistdestinasjon.

Videre var temaet tilgjengelighet. Fra Holmsbu ble det nevnt at dette er en faktor de ser på som en stor utfordring og innser at de er sårbare på dette området. De har per dags dato ingen

former for transporttilbud til og fra destinasjonen. På den annen side ble vi fortalt at dette er noe som er vanskelig å tilrettelegge. For Norefjell var dette også et sentralt dilemma, da de på lik linje som Holmsbu mente at det var lite man kunne gjøre i forhold til dette. Likevel er begrenset tilgjengelighet en problemstilling man må forholde seg til. Det kan derfor tyde på at den geografiske plasseringen optimalt sett burde vært noe bedre med tanke på transporttilbudet. Det vil derfor være hensiktsmessig å bygge opp et nettverk for å kunne samarbeide med de lokale aktørene for bedre koordinering av transport. I forhold tilgjengliggjøring av produktet hevder Ritchie og Crouch (2003) at man må ta hensyn til alle de faktorer som kan hemme fremkommeligheten å prøve å tilrettelegge for dette. På den annen side er det vanskelig å få gjort noe med selve plasseringen. En mulighet kunne være å få til et samarbeid med busselskaper eller annen transport fra for eksempel Oslo, og eventuelt bruke minibusser for lettere å frakte folk i nærområdet, samt buss og togstasjoner. Dette er et tiltak man allerede har startet med i Son. Alle Informantene var svært bevisste på at dette kan påvirke konkurransekraften. Spesielt Holmsbu, da dette ble en stor diskusjon i intervjuet hvor informanten stadig vekk refererte til begrenset tilgjengelighet som noe som påvirker konkurranseevnen deres.

Når det gjelder hypotesens teori om at produktfornyning skjer på bakgrunn av den sterke konkurransen, var det ganske åpenbart at dette ikke stemte verken for Holmsbu eller Norefjell. Dataene tilsier at produktfornyelse skjer på bakgrunn av et behov for å fornye seg uavhengig av konkurranse. Alle ønsket en stabil og jevn produktutvikling som skal være i tråd med deres konsept. Informant Liv Kolås svarte på den annen side at man er nødt til å begynne å tenke i nye baner dersom man i fremtiden skal hevde seg i spa konkurransen. Et eksempel på dette var blant annet kosthold og ernæring. Hun ser et stort fremtidig potensial her. Vi ble fortalt at det blir stadig viktigere å følge med på internasjonale trender som har vist seg å føre til suksess. I følge Kolås har man erfart at det generelt i Norge er for lite fokus på ernæring. Forslag for å kunne tilrettelegge for dette, er blant annet å innføre opplæring gjennom matkurs, rådgivning og veiledning. Dette for å oppnå større effekt av helse og velvære prinsippet i helhet. Det ble også sagt at ernæring kan bidra til at man lettere kan differensieres seg fra konkurrentene. En utfordring med dette kan imidlertid være at fordi norske tilbydere ikke har kommet like langt i spa utviklingen som flere andre land, kan det ta noe tid før elementene kosthold og ernæring kan gi virksomhetene økt omsetning og fortjeneste.

Litteraturen pekte videre på at eventer er en god måte å utvide opplevelsesproduktet. En interessant analyse i forbindelse med dette er at begge resortene stadig bruker flere eventer aktivt i sin konseptutvikling. Dette har både Holmsbu og Norefjell sett en positiv utvikling ved og ønsker og satse videre på. På den annen side er ikke eventer noe som opprinnelig har med selve spaproduktet å gjøre, men kan være en god måte å tilrekke kunder generelt.

Når det gjelder differensiering ga Norefjell sterkere inntrykk av at de var noe bedre enn hva Holmsbu ga uttrykk for. Litteraturen pekte på at unikhetsfaktor kan være overlegent produktdesign eller ekstraordinær service. Her var Norefjell klare på at deres produktdesignet og høye servicenivå, er deres særegenhet. Likevel er disse elementene til en viss grad kopierbare. Holmsbu kunne ikke identifisere noe konkret, utenom den fysiske beliggenheten som ingen direkte kan kopiere. Liv Kolås mente man burde forsøke å differensiere seg ved å operere med lavere priser enn spa tilbydere generelt. Det ble fortalt at grunnet høy konkurranse kan dette være et godt virkemiddel for å tiltrekke flere målgrupper og kunder. Hun mente også at man kan bruke pris for å tiltrettelegge rimeligere pakkeløsninger og kampanjer, eksempelvis for par og vennegjenger. Litteraturen mener på den annen side at pris ikke burde være et middel å differensiere seg på, da pris skal gjenspeile kvalitet. Kolås mener likevel at ettersom så mange spa tilbydere har kommet på markedet er man nødt til å tenke mer strategisk på prissetting. Her fant vi derfor et gap med dataen og teorien. Når det gjelder Porter (1992) sin teori angående unikhetsfaktorer viste det seg at dette stemte svært godt overens med dataene. Både Holmsbu og Norefjell påpekte at læring og timing hadde mye og si for differensieringsmulighetene.

Det var en generell trend på Norefjell og Holmsbu at de bedriver aktivt kvalitetssikring av de ansatte, og servicekvaliteten for å bygge gode kundenettverk. Det var viktig for begge å sikre at kvaliteten skjer i forhold til kvalitetsløftet. Dette kan tyde på at kvalitetssystemer stadig blir viktigere for å sikre og optimalisere konkurransedyktigheten i denne bransjen. De har begge per dags dato sjekklister og rutinehåndbøker for dette. For å sikre flere optimale systemlogger for dette kunne en mulighet være å innføre for eksempel CRM (Customer Relationship Management) og Key Account Management samt andre former for datalogg og kundedatabaser. Ingen av informantene ønsket å markedsføre sin kompetanse eller kvalitet på noen særskilt måte, rent bortsett fra å markedsføre eventuelle prestigefylte ”awards” i distribueringen og markedsføringen. Teorien hevder imidlertid at kompetanse er et virkemiddel man kan bruke for å tiltrekke kunder. En annen informant mente at man bør markedsføre og synliggjøre

kompetanse og gjestfrihet gjennom ulike sosiale medier, da dette blir en stadig mer brukt kommunikasjonsform.

Når det gjelder hvilke utfordringer informantene anser som størst var tendensene relativt sammenfallende. Tilgjengelighet var åpenbart et tema som alle informantene kunne identifisere store utfordringer til, men hvor de også hadde flere like forslag til hvordan dette kunne forbedres. Det at tilgjengelighet er en støttende faktor for konkurranseevnen som man ikke på en enkel måte kan påvirke, blir derfor ansett som en stor og til tider faretruende utfordring. Aspekter som makroøkonomi og konkurranse er også faktorer man ikke kan påvirke, styre eller estimere nøyaktig og er derfor faktorer som alle informantene mener kan gjøre virksomheten sårbar og uforutsigbar.

## **9.0 Funn**

### **9.1 Likheter**

En av de største likhetene mellom Holmsbu og Norefjell er at de begge i stor grad opererer med kvalitetssikringssystemer. En annen likhet var at tilgjengelighet ble ansett som en hindring for konkurranseevnen. Andre likheter er blant annet konkurrenter, tiltrekke seg kunder, og evnen til å videreutvikle seg med tiden.

### **9.2 Ulikheter**

Vi ønsker nå å oppsummere og sammenlikne de største ulikhetene mellom Holmsbu og Norefjell. I forhold til samarbeid kom det frem klare ulikheter mellom dem. Holmsbu hadde høyt fokus på nært samarbeid med de andre virksomhetene på destinasjonen. De har etablert seg i større grad i nærområdet sammen med de andre aktørene. I kontrast opererer Norefjell svært selvstendig og legger per i dag ikke stor vekt på dette.

Norefjell hadde høy bevissthet på hva som differensierte dem. Norefjell ga uttrykk for at de var meget bevisste på å skape unik design. Som kontrast til dette var ikke Holmsbu like fokusert på differensiering. I forhold til produktutvikling var Norefjell svært bevisste på å utvikle sitt spatilbud kontinuerlig, selv om de er i startfasen. På Holmsbu var produktutvikling noe som skjer i mindre skala. Vi fikk ikke inntrykk av at de har like stort fokus på å fornye spa eller utvide sortimentet, på samme måte som Norefjell.



## 10.0 Konklusjoner

Vi har i denne oppgaven arbeidet ut i fra følgende problemstilling:

**Hvilke faktorer betyr noe for konkurranseevne ved spa resorter?  
– En komparativ casestudie av to norske bedrifter.**

Ut fra denne problemstillingen har vi jobbet med fem hypoteser som vi i forrige kapittel analyserte og diskuterte. På bakgrunn av analysen ønsker vi nå å systematisere og samle materialet som betyr noe for problemstillingen, for å trekke noen konklusjoner i forhold til konkurransekraft. Vi ønsker først å trekke konklusjoner for hypotesene, deretter komme med noen anbefalninger og til slutt oppsummere hovedkonklusjon/avslutning. Vi ønsker å begynne med en kort oppsummeringsmodell over hvilke hypoteser som støttes og hvilke som ikke støttes.

Tabell 10.1 Hypotesetabell

Hypotese 1	Samarbeid og organisering er viktig for å oppnå et godt utgangspunkt for konkurranseevne.	Støttes
Hypotese 2	Tilgjengelighet utgjør en svært viktig faktor for destinasjonens konkurransekraft.	Støttes
Hypotese 3	Høy konkurranse i markedet er en kilde til konstant fornyelse.	Støttes ikke
Hypotese 4	Et differensiert produkt skaper bedre konkurransedyktighet.	Støttes
Hypotese 5	Grundige kvalitetssikringsrutiner er et viktig verktøy for ledelsen med hensyn til å sikre god kvalitet i alle ledd	Støttes

### 10.1 Hypotese 1 - Samarbeid og organisering

Ut i fra våre funn identifiserte vi at samarbeid er viktig for å skape et bedre områdeprodukt og gi rom for flere muligheter. Det viste seg at samarbeid med de andre aktørene på destinasjonen styrker og gir et bedre og mer fleksibelt tilbud på området i sin helhet, og kan derfor ut i fra undersøkelsene sies å være en faktor som påvirker konkurransekraften. I forhold til aktivitetstilbudet vil samarbeid være en nøkkelfaktor for å kunne gi et mer samkjørt turisttilbud for kunder.

## **10.2 Hypotese 2 - Tilgjengelighet**

Ut i fra funnene viser deg seg at når man er etablert et stykke utenfor Oslo og eventuelt andre større byer, blir det ekstra viktig å styrke tilgjengelighet, slik at ikke etterspørselen blir lavere på grunn av begrenset tilgjengelighet. Begge resortene mente at tilgjengelighet er en kritisk faktor for kunders valg av opphold generelt, og for konkurransekraften spesielt.

## **10.3 Hypotese 3 - Produktfornyning**

Gjennom våre funn kan vi konkludere med at produktfornyning ikke skjer hovedsakelig på grunn av sterk konkurranse. Det var viktig for begge resortene å fornye seg, men på Norefjell lå fokuset mest på å fornye spa tilbudet, mens Holmsbu fokuserte i større grad på opplevelser i sin produktutvikling. I dette tilfellet tydet det derimot på at man kan bruke konkurransen til å lære av hva konkurrentene gjør feil og hva som gjør at de lykkes.

## **10.4 Hypotese 4 - Differensiering**

Funnene indikerer at differensiering er viktig for å kunne skape noe unikt som kundene verdsetter. Likevel fokuserer ikke Holmsbu like mye på dette som Norefjell. Holmsbu poengterer at lokaliseringen og genuin sjarm gjør dem så unike at ingen kan kopiere dette i nærmeste fremtid. Norefjell hevder at de differensierer seg ved å gjennomføre temaet ”norsk natur” ved alt fra behandlinger, produkter og design samt beliggenheten i storslott norsk natur. Differensiering er likevel et begrep som ikke står like sentralt, men som de likevel anser som en essensiell faktor for konkurransedyktighet.

## **10.5 Hypotese 5 - Kvalitetssikring**

Gjennom analysen viste det seg at kvalitetssikringssystemer er et viktig redskap for å oppnå kvalitet i produktene og er med på å sikre kriteriene man har satt seg. Hypotesen stemmer derfor overens med dataene. Grundige kvalitetssystemer blir stadig mer prioritert ettersom det har vist seg at dette er en viktig byggestein for å sikre optimal gjennomføring.

## 10.6 Anbefalinger

Vi ønsker å komme med noen anbefalinger med hensyn til et spas utfordringer. Vi tror det vil bli viktig og blant annet å begynne å tenke på prissetting, og da spesielt hvordan pris kan påvirke markedet. Ved å tenke mer strategisk når pris skal bestemmes kan man kanskje oppnå flere målgrupper. Det er per i dag ikke krav om formalkompetanse knyttet til produktet, som kan bety at kvalitetssikringen av produktet kan bli svekket. Vi ønsker å påpeke at det finnes mange gode utdanningstilbud i helsebransjen, for eksempel Axelson bodywork school. Helsefaglig kompetanse er en klar fordel av mange grunner, ved at troverdighet og omdømme blir sterkere. Kompetanse gir troverdighet og trygghet, noe som vil bidra til å styrke en bedrift langsiktige lønnsomhet. Høye krav fra kunder skyldes at mange har opplevd profesjonelle behandlinger mange andre steder i verden, noe som skaper høye forventninger til norske spatilbud.

Etter å ha opparbeidet kunnskap om spabransjen lærte vi at hver av bedriftene har vært og er fremdeles sårbare økonomisk i forhold til lokalisering. Vår oppfatning er at hoteller ved strand og fjellområder muligens ikke trekker nok besøkende over tid, hvor kanskje store femstjerners hoteller som er lokalisert i større byer med spatilbud oppnår et større og bedre bedriftsmarkedet og potensial. Det at hver av resortene ligger et stykke utenfor byområder, kan medføre mindre lønnsomhet grunnet begrenset tilgjengelighet. I byer har man et større tilbud av sosiale aktiviteter og opplevelsesmuligheter. Kanskje spa og kultur derfor hører bedre sammen. Eksempelvis utstillinger og teater, som har en kundegruppe med høy betalingsvilje som kan bli viktig å satse på. Vi ønsker å påpeke at dette er våre synspunkter og anbefalinger baser på helhetsinntrykket vi har fått.

## 10.7 Hovedkonklusjon

Når det gjelder hvilke faktorer som kan ha betydning for konkurranseevnen for et spa resort og destinasjonen i sin helhet, har vi gjennom våre analyser og datainnsamling kommet frem til at samarbeid med lokale aktører, aktivitetstilbud og det å ha en felles visjon og filosofi på destinasjonen, er svært viktig for å kommunisere et samlet produkt. Disse faktorene vil føre til positiv innflytelse på konkurransekraften. Dette er sentrale faktorer for områdets konkurransekraft og vil bidra til å styrke destinasjonen som et mer helhetlig produkt.

Ut i fra funnene kan vi konkludere med at tilgjengeliggjøring av området spiller en særdeles viktig rolle i forhold til konkurransekraft og at dette anses å være en støttende faktor. Når det gjelder kvalitetssikring kan vi konkludere med at dette er viktig for å oppnå høy kvalitet på produkter og tjenester ved at det bidrar til konkurransedyktighet for bedrifter i et stadig mer konkurransefylt marked. Når det gjelder produktutvikling og fornying kan det konkluderes med at dette er svært viktig for ikke å stagnere samt å hevde seg i konkurransen om kundene, og for bedriftens videreutvikling. I forhold til differensiering ønsker vi å konkludere med at dette er en viktig faktor for konkurransedyktighet.

Generelle utfordringer for spa resorts er manglende økonomiske midler i forhold til nedgangstider og ustabilt marked . Vi ønsker ikke å ta stilling til eller påstå om Holmsbu eller Norefjell stiller sterkest med hensyn til konkurranseevne.

Avslutningsvis er vår påstand at det eksisterer en rekke muligheter med tanke på videre utvikling av spa resort for å kunne hevde seg i de stadig økende konkurransen. En forutsetning for og lykkes mener vi vil være at man oppfyller kundens forventninger til et spa resort. Man bør derfor fokusere på å etablere et godt tilbud innenfor kjernevirksomheten til bedriften som for eksempel mosjon, kosthold, behandlinger og vannterapi. I tillegg har vi sett at kontinuerlig videre utvikling og innovasjon innenfor konseptet vil være av avgjørende betydning for en fortsatt god og bærekraftig konkurranseevne. Det er også avgjørende med godt samarbeid i alle ledd innenfor virksomheten, slik at de ansatte gjør jobben de er satt til med en genuin interesse og sterkt faglig og profesjonelt engasjement.

## 11.0 Litteraturliste

Alt om spa. Generell info om spa.

[www.altomspa.no](http://www.altomspa.no) (lesedato: 02.mars 2011)

Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn & Bacon.

Buskerud fylkeskommune. Kvalitetssikring.

<http://www.bfk.no/modules/folkevalgt.aspx?ObjectType=Article&Article.ID=1547&Category.ID=1193> (lesedato: 25.februar 2011)

Davidson, Rob. 1993. *Tourism*. Harlow: Longman.

Ellingsen, Kristen Albert, og Tom Rosendahl. c2001. *Markedsføring for reiselivet*. Oslo: Cappelen akademisk.

Ely, John. 2008. «Improve Employee Retention with Training.» *Spa Management* 18 (7) (juli): 56-58.

Flagestad, Arvid. 2009. «Sunnhet skaper innovasjonsbølge.» *Mandag Morgen* 30 (5) (oktober): 3-7.

Jacobsen, Jens Kristian Steen, og Arvid Viken. 2008. *Turisme: fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag., c2004.

Kamfjord, Georg. 2001. *Reiselivsproduktet*. Oslo: Reiselivskompetanse.

Kayar, Çagil Hale, og Nazmi Kozak. 2010. «Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index (2007).» *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (3) (april): 203-216.  
doi:10.1080/19368621003591319.

Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen, og Johan Rygge. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Leksikon. Definisjon av konkurranseevne.

<http://www.snl.no/konkurranseevne/%C3%B8konomi> (lesedato 15.mars 2011)

McNeil, Kimberly KRM, og Edna EJR Ragins. 2005. «Staying in the spa marketing game: Trends, challenges, strategies and techniques». *Journal of Vacation Marketing* 11 (1) (januar): 31-39.

Nærings og handelsdepartementet. Konkurranseevne.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/2001/nou-2001-29/4/2/3.html?id=365493> (lesedato: 10 mars 2011)

Nærings- og handelsdepartementet. 2007. *Verdifulle opplevelser: nasjonal strategi for reiselivsnæringen*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.

Pedersen, Peder Å. 1997. *Kvalitetssikring: et ledd i verdiskapningen!* Bekkestua: NKI forl.

Porter, Michael E. 1992. *Konkurransefortrinn*. [Oslo]: Tano.

Quality Spa og Resort Holmsbu. Hjemmeside.

<http://www.holmsbuspa.no> (lesedato: 8.mars 2011)

Quality Spa og Resort Norefjell. Hjemmeside.

<http://www.norefjellsparesort.no> (lesedato: 8.mars 2011)

Ritchie, J.R. Brent, og Geoffrey I. Crouch. 2003. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publ.

SIFO 2009:5. *Forbruk av spa tjenester*. Statens institutt for forbruksforskning.

Smith, Melanie K. og Puczkó László . 2009. *Health and wellness tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, cop.

Store Norske Leksikon. Konkurransesevne.

<http://www.snl.no/konkurransesevne/%C3%B8konomi>

Studieoppgave BI. Komparativ casesdesign.

<http://www.bi.no/upload/Hjemmesider/fgl00076/Paper%20DRE%201002.pdf> (lesedato: 25. April 2011)

Tabacchi, Mary. 2010. «Current Research and Events in the Spa Industry». *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (1) (februar): 102-117.

Travelnews. Spa konkurs

<http://www.travelnews.no/no/Hotell/Spa-konkurs-for-kjendis-arving>  
(lesedato: 01. mai 2011)

Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publication, c2003.

## **Vedlegg 1, side 1**

### **Intervjuguide**

#### **Generelle spørsmål**

1. Fortell litt om deres produkt og tjenester?
2. Ble område nøye vurdert før det valgte å etablerte dere her?
3. Når er det høysesong og lavsesong?
  - Hva gjør dere for å tiltrekke besøkende/kunder i lavsesong?

#### **Samarbeid**

1. Samarbeider dere med de andre aktørene på destinasjonen?
  - Hvordan?
2. Er det viktig for dere å skape en felles plattform for regler, rutiner og prosedyrer med de andre aktørene.
3. Har dere en form for turismeplanlegging på destinasjonen?
4. Hvem er med i spørsmål som omhandler markedsføring, salg og distribuering av destinasjonen/virksomheten?
5. Har dere fokus på å utvikle aktivitetstilbudet i virksomheten og destinasjonen i helhet?

#### **Produktutvikling**

1. Opplever dere (hard) konkurranse i denne bransjen?
2. Opplever dere at dere må ligge i front blant konkurrenter i forhold til produkt og tjenesteutvikling?
  - Utdyping
3. Anser dere det som viktig å være nyskapende i utvikling av produkt?
4. Hvilke trender opplever dere blant forbrukerne? Og hvordan påvirker dette deres produkt og aktivitetstilbud?

#### **Differensiering**

1. Vil du si at dere har noe unikt som konkurrenter ikke kan kopiere fra dere?
  - Hvordan vil du beskrive dette?
2. Bruker dere dette som et konkurransemiddel i markedsføringen?
3. Hvordan ønsker dere å differensiere dere fra de andre tilbyderne?



## **Vedlegg 1, side 2**

### **Ansatte og kompetanse**

1. Hvilke kriterier er viktig når dere ansetter folk?
  - Har dere noen form for ”policy” når det kommer til ansettelse?
2. Bruker dere de ansattes kompetanse som et virkemiddel i markedsføringen?

### **Kvalitet**

1. Bruker dere noen form for kvalitetssikringsordninger?
  - På hvilken måte?
  - Til hvilket formål?
2. Er kvalitet et virkemiddel gjennom distribusjon og markedsføring?
3. Bruker dere kundene som en ressurs for å stimulere kvalitet?

### **Utfordringer**

1. Hva vil du si er deres største utfordringer?
  - Konkurrenter
  - Kunder
  - Lokalisering/beliggenhet
  - Videre utvikling
  - Annet?

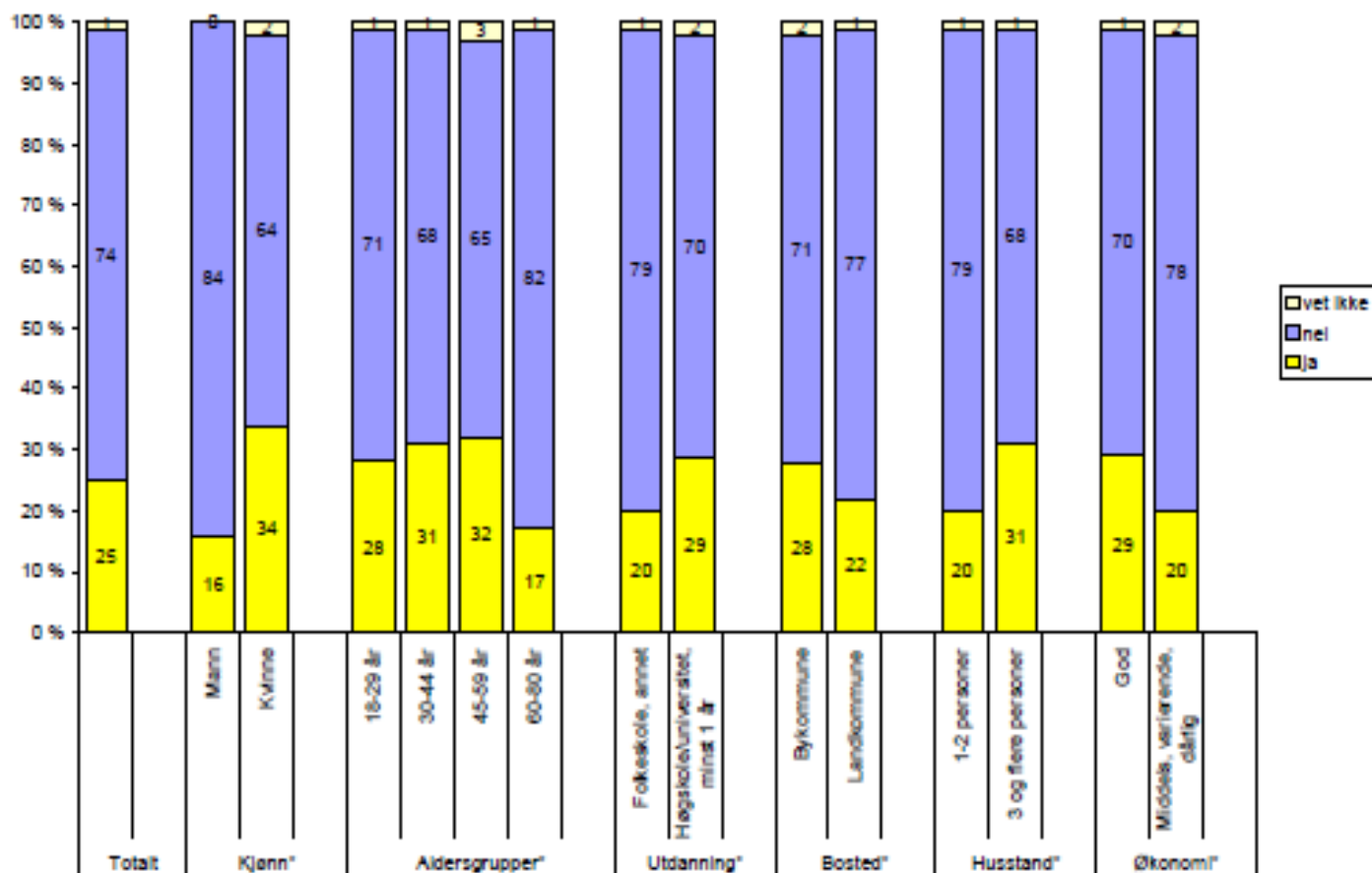
### **Avslutning**

1. Hvordan følger dere opp kunden? (hvilke midler bruker dere)
2. Benytter kundene deres de andre aktivitetene og fasilitetene på destinasjonen/område?
3. Hvilke trender ser dere i kundens forbruk og kjøp av tjenester på område?

## Vedlegg 2

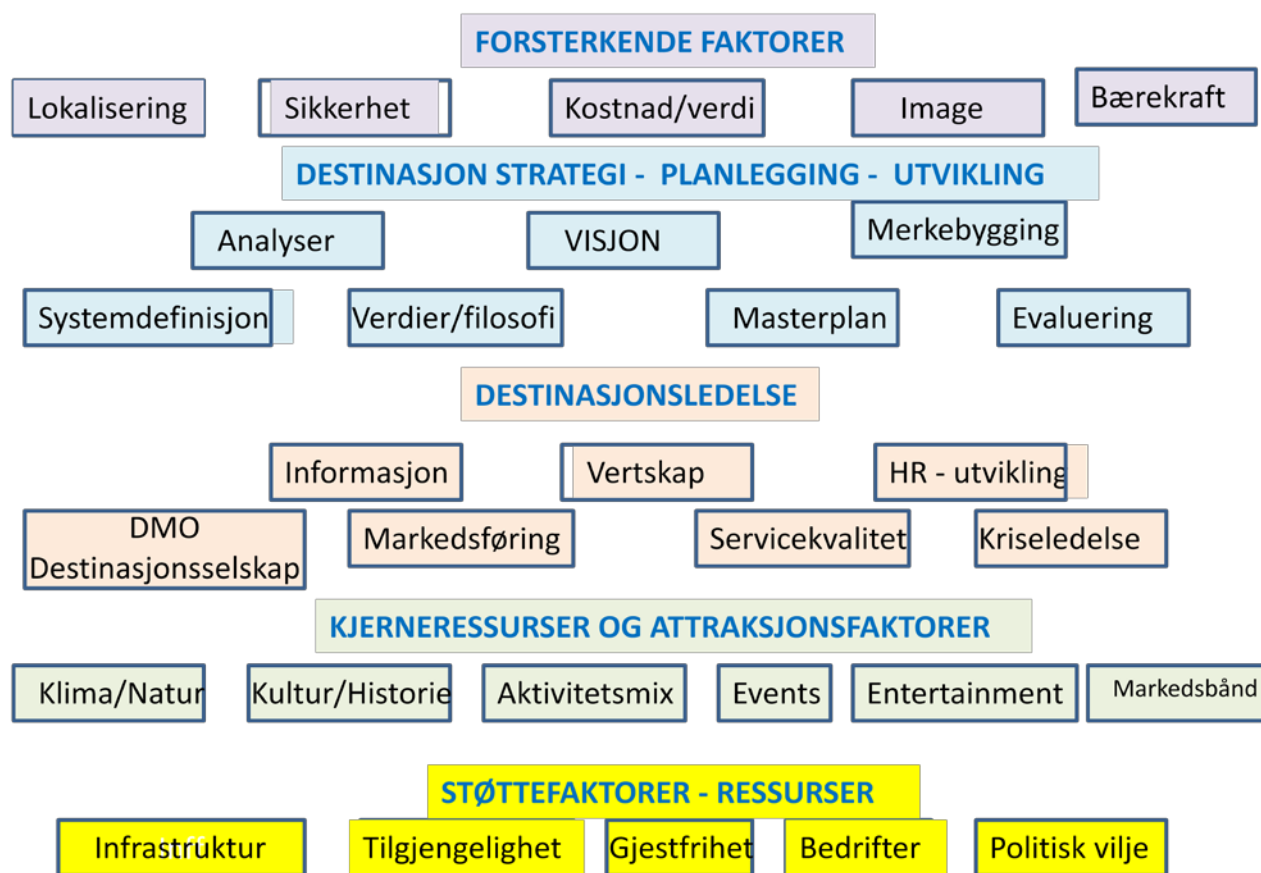
**Diagram over hvem som har benyttet spa tjenester i Norge 2008.** (SEFO 2009, 5)

Prosent (N=1000) \*=minst signifikant på 5%-nivå.



## Vedlegg 3

Modell over konkurransekraft for en destinasjon av Flagestad (2010) etter Ritchie & Crouch (2003)



**Konkurransekraft for en destinasjon**

Flagestad (2010)  
Etter Ritchie & Crouch